

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO  
DE LISBOA



ISCAL

**PLANO DE NEGÓCIOS**  
**RESTAURANTE ALTAS HORAS**  
**LUANDA**

---

Valter Manuel Gomes

Lisboa, Dezembro de 2021



**INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO**  
**DE LISBOA**

**PLANO DE NEGÓCIOS**  
**RESTAURANTE ALTAS HORAS**  
**LUANDA**

Valter Manuel Gomes

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismos, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor José Moleiro Martins.

Constituição do Júri:

Presidente \_\_\_\_\_ Prof. Especialista. Carlos Manuel da Silva Nunes

Arguente \_\_\_\_\_ Prof. Especialista Arménio Breia

Vogal \_\_\_\_\_ Prof. Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, Dezembro de 2021

## **Agradecimentos**

Primeiramente, agradeço à minha mãe, pelo dom da vida (em memória), pois sei o quanto profetizava enquanto mais novo e tudo quanto fez para que a minha formação fosse um facto e hoje consumado.

Agradeço à minha família, em geral, e, em particular, à minha amada esposa, Jandira Sanda de Castro Gomes, pelo apoio e dedicação em todos os momentos, e aos meus filhos, que sempre deram toda a força. Os meus agradecimentos estendem-se ao meu amigo José Maria do Nascimento, companheiro das principais etapas académicas há mais de 20 anos e sempre a partilhar a turma.

Ao Prof. Doutor John Schulz, que, de maneira sábia, soube fazer que esta parceria se tornasse realidade, e aos meus colegas da BBS – Brasíliam Business School, que, desde então, souberam dar o seu apoio em todos os momentos, em especial ao Nkosie Mankenda.

Aos professores José Moleiro Martins e Margarida Croca Piteira e à equipa toda do Instituto Superior de Contabilidade de Lisboa. Foi uma troca de experiências bastante rica.

O meu obrigado a todos!

## Resumo

Nos últimos tempos, o empreendedorismo tem sido muito discutido pela sociedade. Fala-se muito sobre o sucesso dos empreendedores, das mudanças que eles causam no mercado de trabalho e nos meios de produção, das start-ups, dos empreendedores sociais e, sobretudo, da importância do empreendedorismo para o crescimento das empresas e da economia, constituindo, assim, um agente fundamental para o desenvolvimento do país. Este contexto de desenvolvimento económico que, muitas vezes, é atribuído ao empreendedorismo é justificado, pois empreender representa inovação e quebra de paradigmas, o que pode ser considerado sinónimo de solução. Embora tenhamos inúmeros benefícios gerados pelo empreendedorismo, o ato de empreender, quando mal conduzido, pode levar as pessoas a perder tempo e dinheiro em ideias ou negócios fracassados. Para evitar que isto aconteça, o empreendedor tem vários instrumentos para planear e executar o seu projeto, e, neste contexto, o plano de negócios é uma ferramenta fundamental, pois nele estão contidos todos os planos, as análises internas e externas, a necessidade financeira, o cash-flow, os recursos humanos, tecnológicos e financeiros, de forma a permitir que a empresa trace o seu caminho, cresça e apresente lucros consistentes. Assim sendo, esta dissertação está centrada na realização de um plano de negócios para uma empresa do setor da restauração, situada na zona comercial da cidade de Luanda (Angola), com o objetivo de se analisar a sua viabilidade económico-financeira. Diante dos dados obtidos a partir do estudo do mercado realizado, constatou-se que os indicadores económicos e financeiros da empresa são muito bons e que a instituição ainda terá como vantagem inicial o baixo custo com a mão-de-obra, uma vez que todos os sócios irão trabalhar na empresa e ainda um variado portefólio de pratos e refeições. Pretende-se, além disso, que este plano sirva como um instrumento de monitorização e controlo para as ações de implementação e funcionamento, pois somente com essas características esse plano poderá ser um documento útil e de aconselhamento frequente para os gestores do projeto e para outros possíveis empreendedores.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Plano de Negócios, Setor da Restauração, Restaurante ‘Altas Horas’, Angola

## **Abstract**

In last times, entrepreneurship has been much discussed by society, there is much talk about the success of entrepreneurs, the changes it causes in the labor market and in the means of production, start-ups, social entrepreneurs and, above all, about the importance of entrepreneurship for the growth of companies and the economy, thus constituting a fundamental agent for the country's development. This context of economic development, which is often attributed to entrepreneurship, is justified, as entrepreneurship represents innovation and paradigm shifts, which can often be considered synonymous with a solution. However, although we have numerous benefits generated by entrepreneurship, the act of entrepreneurship, when poorly conducted, can lead people to waste time and money on failed ideas or businesses. To prevent this from happening, the entrepreneur has several instruments to plan and execute his project, and in this context, the business plan is a fundamental tool, as it contains all the planning, internal and external analyses, the financial need, cash flow, human, technological and financial resources, in order to allow the company to trace its path, grow and present consistent profits. Therefore, this dissertation is focused on the realization of a business plan for a company in the catering sector in the commercial area of the city of Luanda, Angola, with the objective of analyzing the economic and financial viability of the company. Given the data obtained from the market study carried out, it was found that the company's economic and financial indicators are very good, and that the company will also have as an initial advantage the low cost of labor, since all partners will work at the company. It is also intended that this plan serves as a monitoring and control instrument for the actions of implementation and operation of the project, as only with these characteristics this plan can be a useful document and frequent advice for project managers and other possible entrepreneurs.

**Keywords:** Entrepreneurship, Business Plan, Catering Sector, Altas Horas Restaurant, Angola

## Índice

Lista de Figuras .....	x
Lista de Tabelas.....	xi
Lista de Abreviaturas .....	xii
1. Introdução .....	1
1.1. Importância do Projeto para a Comunidade .....	2
1.2. Objetivos.....	3
2. Enquadramento Teórico .....	4
2.1. Empreendedorismo.....	4
2.2. Tipos de empreendedorismo.....	8
2.2.1. Intra-empreendedorismo .....	9
2.2.2. Empreendedorismo Social .....	10
2.3. O que é um empreendedor?.....	12
2.4. Características do empreendedor.....	14
3. Plano de Negócios.....	18
3.1. Sumário Executivo .....	18
3.1.1. Apresentação da Empresa.....	18
3.1.2. Missão.....	21
3.1.3. Visão .....	21
3.1.4. Valores .....	22
3.1.5. Objectivos Estratégicos.....	22
3.1.6. Caracterização Tributária.....	23
3.1.6.1. Imposto sobre o Rendimento de Trabalho (IRT) .....	23
3.1.6.2. Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) .....	24
3.1.6.3. Imposto Industrial (Tributação do Rendimento das Pessoas Coletivas).....	25
3.1.6.4. Imposto Predial Urbano .....	25

3.1.6.5. Contribuição para Segurança Social .....	26
3.2. Análise do Meio Envolverte .....	26
3.2.1. Análise PEST .....	26
3.2.1.1. Forças político-legais .....	27
3.2.1.2. Forças económicas .....	27
3.2.1.3. Forças sócio-culturais.....	28
3.2.1.4. Forças tecnológicas .....	28
3.2.2. Modelo das 5 Forças de Porter .....	30
3.2.2.1. Ameaça de entrada de novos concorrentes .....	31
3.2.2.2. Poder de negociação dos clientes .....	33
3.2.2.3. Ameaça de Produtos Substitutos .....	34
3.2.2.4. Poder de Negociação dos Fornecedores.....	34
3.2.2.5. Rivalidade entre as empresas concorrentes .....	35
3.2.3. Análise da Concorrência.....	36
3.3. Análise sobre o Ambiente Interno .....	38
3.3.1. Recursos e Capacidades.....	38
3.3.1.1. Análise VRIO.....	39
3.3.2. Cadeia de Valor .....	41
3.4. Análise SWOT.....	42
3.5. Análise de Mercado.....	44
3.5.1. Clientes .....	44
3.5.2. Segmentação do Mercado.....	45
3.6. Plano de Marketing.....	46
3.6.1. Política de Produtos .....	47
3.6.2. Política de Preço .....	47
3.6.3. Política de Distribuição.....	48

3.6.4. Política de Comunicação .....	49
3.7. Estratégia da Empresa .....	50
3.8. Plano de Organização e de Recursos Humanos .....	50
3.9. Plano de Operações .....	51
3.10. Análise Financeira .....	51
3.10.1. Volume de Negócios.....	53
3.10.2. Demonstração dos Resultados .....	54
3.10.3. Investimento Inicial .....	55
3.10.4. Mapa de <i>Cash-flows</i> .....	56
3.10.5. Balanço Previsional .....	57
3.10.6. Indicadores de Risco .....	57
3.10.7. Avaliação do Projeto.....	58
4. Conclusões .....	60
5. Referências Bibliográficas .....	62
Apêndices .....	66

## Lista de Figuras

<b>Figura 2.1</b> Esquema do Potencial Empreendedor .....	14
<b>Figura 2.2</b> Características Marcantes do Empreendedor.....	15
<b>Figura 3.1</b> Localização Geográfica das Instalações do Restaurante ‘Altas Horas’ .....	19
<b>Figura 3.2</b> Mapa Geopolítico de Angola com as diversas províncias e a província de Luanda.....	20
<b>Figura 3.3</b> Logotipo do Restaurante Altas Horas.....	21
<b>Figura 3.4</b> Aspetos da Análise de PEST .....	28
<b>Figura 3.5</b> Modelo das cinco forças de Porter.....	31
<b>Figura 3.6</b> Localização Geográfica dos Concorrentes do Restaurante ‘Altas Horas’ .....	38
<b>Figura 3.7</b> Quatro variáveis do marketing mix .....	47

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 2.1</b> Resumo das Características dos Empreendedores.....	8
<b>Tabela 2.2</b> Características do Empreendedorismo versus intra-empreendedorismo.....	10
<b>Tabela 3.1</b> Tabela do IRT com faixas de tributação, de acordo com o grupo de rendimentos .....	24
<b>Tabela 3.2</b> Competências essenciais do Restaurante ‘Altas Horas’ .....	39
<b>Tabela 3.3</b> Análise VRIO do Restaurante ‘Altas Horas’ .....	40
<b>Tabela 3.4</b> Pressupostos Análise Financeira do Restaurante ‘Altas Horas’ .....	53
<b>Tabela 3.5</b> Projeção de vendas do Restaurante ‘Altas Horas’ (Valores em kwanzas).....	54
<b>Tabela 3.6</b> Demonstração de Resultados do Restaurante ‘Altas Horas’ (Valores em kwanzas).....	55
<b>Tabela 3.7</b> Investimento Inicial.....	56
<b>Tabela 3.8</b> Mapa de Cash-Flows do Restaurante ‘Altas Horas’ (Valores em kwanzas)....	57
<b>Tabela 3.9</b> Resumo do Balanço Previsional do Restaurante ‘Altas Horas’ (Valores em kwanzas).....	57
<b>Tabela 3.10</b> Resumo dos Indicadores de Risco do Restaurante Altas Horas (Valores em Kwanzas).....	58

## **Lista de Abreviaturas**

DR - Demonstração de Resultados

EBIT - Earnings Before Interests and Taxes

EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

GAF - Grau de Alavanca Financeira

GAO - Grau de Alavanca Operacional

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

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

I&D - Investigação e Desenvolvimento

IPU - Imposto Predial Urbano

IRT - Imposto sobre o Rendimento de Trabalho

IVA - Imposto Sobre Valor Acrescentado

TIR - Taxa Interna de Retorno

VAL – Valor Actual Líquido

## 1. Introdução

Nos últimos tempos, o empreendedorismo tem encontrado muito espaço para debate na sociedade. Muito se fala sobre o sucesso de alguns empreendedores, de empreendedores sociais, start-ups e também sobre a necessidade pessoal de empreender e da sua importância para o desenvolvimento económico de uma nação. Neste contexto, Amit (2012) relata que o desenvolvimento das sociedades exige uma atitude empreendedora, cita vários países onde o empreendedorismo é fomentado desde sempre e demonstra uma correlação desses com o nível de geração de riqueza. Para corroborar a sua tese, o autor revela que as suas investigações indicam que as pessoas que estudam empreendedorismo têm três a quatro vezes mais possibilidades de começar o seu próprio negócio e ganharão de 20% a 30% mais do que os estudantes de outras áreas.

O empreendedorismo fundamenta-se num fator de pujança económica, pois empreender representa rutura, mudança de paradigma, inovação, o que, muitas das vezes, pode ser considerado sinónimo de solução. Para além disso, ele ganha especial relevância no contexto atual da economia mundial, caracterizado por um aumento vertiginoso da taxa de desemprego e uma lenta e frágil recuperação da economia neste período de pós-pandemia.

Contudo, Cadar e Badulescu (2014) citam que, apesar de todos os benefícios gerados pelo empreendedorismo para as pessoas, sociedade e economia, o ato de empreender, quando mal interpretado ou conduzido, pode levar as pessoas a perder tempo e dinheiro em ideias ou negócios fracassados, o que, muitas vezes, acontece devido à falta de conhecimento sobre o que envolve esse fenómeno (empreendedorismo).

Neste contexto, o plano de negócios surge como um dos instrumentos fundamentais que o empreendedor possui para executar o seu projeto. Esse plano contempla análise da empresa / negócio de forma ampla, é um mapa que guia os empreendedores nas tomadas de decisão e nas ações da gestão, desde o posicionamento até onde é possível cortar custos. Envolve a análise dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros, identifica as oportunidades, observa os principais pontos do projeto e procura antecipar-se às possíveis dificuldades, para possibilitar que a empresa cresça e apresente lucros consistentes.

Esta dissertação tem por principal objetivo executar um plano de negócios para analisar a viabilidade económico-financeira de uma empresa do setor da restauração. A empresa em questão é o Restaurante ‘Altas Horas’, que irá funcionar no bairro Morro Bento (município de Belas), uma zona comercial da cidade de Luanda, capital de Angola.

Neste sentido, este plano realizará um estudo aprofundado tanto da concorrência quanto das ideias que o empreendedor tem para o estabelecimento. Para tal, interligará fatores internos e externos, com o intuito de traçar qual será a trajetória e a evolução do negócio, tendo como meta a verificação da sua viabilidade e lucratividade.

O trabalho encontra-se dividido em capítulos, mas realça-se aqui a importância de dois tópicos, designadamente:

- i. Enquadramento teórico;
- ii. Plano de negócios.

Na primeira etapa, são discutidos e abordados conceitos relacionados com o tema, que alicerçam e fundamentam a parte do plano de negócios. Assim sendo, discorre-se sobre as várias definições de empreendedorismo, os tipos de empreendedorismo e as suas características, análise e administração estratégicas, *marketing*, bem como o empreendedorismo na Europa e em Portugal, em particular.

A outra parte da investigação abrange a estratégia de negócios na sua essência, na qual se aplicam os diversos instrumentos de gestão, tais como: o *marketing mix*, a análise da concorrência, o plano financeiro, a análise interna e externa, entre outras coisas, dado que são componentes fundamentais para o sucesso do negócio.

Ao longo da dissertação, tivemos a oportunidade de compreender a importância de se realizar o Plano de Negócios, pois, ao confeccionarmos este plano, vamos conhecendo inúmeros aspetos inerentes ao negócio, como, por exemplo, o público-alvo, o investimento inicial, os aspetos do mercado, as estratégias comerciais e de logística, o que possibilita ir “amadurecendo” o negócio e verificar, de forma concreta, a viabilidade do projeto.

### **1.1. Importância do Projeto para a Comunidade**

O estilo de vida agitado, que vários aspetos da vida moderna nos impõem, tem causado significativo aumento das refeições fora de casa, potenciando o desenvolvimento do setor da restauração. Para muitas pessoas, a refeição fora do lar deixou de ser uma alternativa de lazer e tornou-se numa necessidade dentro da evolução dos ‘arranjos’ familiares, face ao novo papel assumido pelas mulheres no contexto atual da sociedade.

Desta forma, os restaurantes surgem no mercado oferecendo aos seus clientes uma opção de refeições de qualidade num ambiente limpo e aconchegante e, para além disso, apresentam-se como uma nova forma de experiência gastronómica.

Neste sentido, insere-se a proposta do Restaurante ‘Altas Horas’, cuja missão principal é servir à comunidade onde se encontra um mix de produtos com qualidade, dispondo-lhe pratos ou refeições que contenham o genuíno sabor de Angola, oferecendo, para além disso, uma história por trás de cada prato, procurando proporcionar aos clientes uma experiência intelectual e cultural.

Conforme relatado, a importância do Restaurante ‘Altas Horas’ para a comunidade está fundamentada no conceito de atuar como uma opção de refeições de qualidade a preços competitivos, que promovam uma vivência gastronómica diferenciada, apoiada num conceito muito próprio que permitirá aos clientes desfrutarem de diversas especialidades nacionais servidas de forma típica e com muita história, constituindo-se, assim, também como uma fonte de memória para o património da culinária angolana.

## **1.2. Objetivos**

O plano de negócios para o Restaurante ‘Altas Horas’ foi concebido com o objetivo de avaliar a competitividade do restaurante e contemplar todos os aspetos envolvidos no negócio, para conseguir descrever a realidade do empreendimento de forma mais fiel possível.

Para além disso, serve de instrumento de controlo e gestão para as ações de implementação e funcionamento da empresa, pois somente com estas características este plano poderá ser um documento útil e de aconselhamento frequente para os gestores do projeto e para outros possíveis empreendedores.

Em relação aos objetivos específicos, o plano de negócios do Restaurante ‘Altas Horas’ procura analisar os fatores componentes das cinco forças competitivas e identificar as tendências para o setor da restauração, através da realização de planos do *marketing mix* e execução de uma análise financeira detalhada.

## **2. Enquadramento Teórico**

### **2.1. Empreendedorismo**

Nos dias de hoje, ocorrem rápidas mudanças e transformações na economia global. Fomentar a produtividade e a competitividade nas empresas tem sido uma meta a ser alcançada de forma incessante. Para isso, Lima (2015) revela que a sobrevivência das empresas perpassa por novas formas de pensar e agir, voltadas para a inovação.

De acordo com Baggio e Baggio (2015), os economistas afirmam que o empreendedor é uma peça essencial no processo de desenvolvimento económico de um país, pois, nos seus empreendimentos, leva consigo valores fundamentais da sociedade, tais como a coragem, o senso crítico e a inovação. O autor acrescenta que não teremos pleno desenvolvimento económico num país sem que, na sua base, existam líderes empreendedores.

Atualmente, as transformações são cada vez mais constantes e incertas, resultando em alterações nos comportamentos e nas condições da sociedade. Esse cenário tem promovido uma necessidade de procurar novos modelos de trabalho, com o objetivo de responder aos desafios da atualidade (Drucker, 2002).

Baggio e Baggio (2015) menciona que o empreendedorismo pode ser entendido como a arte e o processo de promover o acontecimento de novas ideias com criatividade e motivação, assumindo uma atitude proativa diante das questões que necessitam de ser resolvidas. Já Drucker (2002) salienta a importância do sinergismo e da inovação como um desafio constante em relação aos riscos. O mesmo autor ressalta que o comportamento do empreendedor impulsiona as pessoas, as organizações e modifica cenários.

Neste contexto, Drucker (2002) acrescenta que o empreendedorismo promove a quebra de modelos preestabelecidos, destrói velhos conceitos, os quais já estão obsoletos e, por isso, já não possuem mais a capacidade de surpreender e encantar.

Baggio e Baggio (2015) corroboram com a tese de Drucker, afirmando que a essencialidade do empreendedorismo está na permanente mudança e transformação recorrentes na vida, as quais são uma das poucas certezas que se têm na existência terrestre. Neste âmbito, os autores afirmam que o empreendedor tem a capacidade de observar o mundo com novos olhos, novas atitudes e novos conceitos e fundamentos.

Analisando um plano histórico, Hisrich e Peter (2004) demonstram que o desenvolvimento do empreendedorismo e do termo empreendedor surge ainda na antiguidade, na Grécia Antiga, por volta de 430 a.C. e 355 a.C., com relatos do filósofo grego Xenophon, que descreve as atividades dos cidadãos livres e as particularidades relacionadas com o empreendedorismo.

Hisrich e Peter (2004) continuam este contexto histórico e relatam que, a partir da Idade Média, o empreendedorismo também se apresenta, nomeadamente associado às grandes navegações, aos eventos militares e às estratégias de guerra e, nesse âmbito, inúmeras inovações atuam de forma importante para o êxito dos descobrimentos e dos exércitos nas batalhas.

Entretanto, Baggio e Baggio (2015) revelam que foi somente no decorrer do século XX que o empreendedorismo, realmente, se transformou numa ciência a ser pesquisada. Neste quesito, os autores salientam a importância do livro de Joseph Schumpeter, intitulado “Capitalism, Socialism and Democracy”, que apresentou, pela primeira vez, de forma inequívoca, o empreendedor como um agente de transformação e mudanças na sociedade.

Nos últimos anos, o conceito de empreendedorismo tem ganho relevância na nossa sociedade e vindo a evoluir desde a Idade Média, em que as condições de feudalismo se modificavam lentamente e o sistema de empreendedorismo se formava com base na classe social, nomeadamente com os comerciantes ou homens de negócios, ou seja, a burguesia que proliferava das cidades.

Nesta época, a palavra “empreendedor” era utilizada para descrever tanto um participante quanto um administrador. A filósofa francesa Hélène Vérin estudou a evolução do termo *entrepreneur* (empreendedorismo) através da história, observando que, no século XII, o conceito era usado para se referir “àquele que incentiva lutas”. Contudo, nos meados do século XVII, o empreendedor estava ligado à pessoa que “tomava a responsabilidade e coordenava uma operação militar” (Jordão, 2010).

Baggio e Baggio (2015) revelam que o principal aspeto do empreendedorismo é a sua percepção e a sua capacidade de aproveitar novas oportunidades no âmbito dos negócios, sempre a criar uma nova forma de utilização dos recursos tradicionais. Fillion (1998) corrobora com essa ideia e afirma que o empreendedor é a mola propulsora da economia, pois se encontra incessantemente a buscar novas ideias e oportunidades no mercado.

Quando se discute sobre o empreendedorismo na Europa, há que se destacar o Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que criou, em 1999, um projeto de âmbito internacional, para difundir as teorias e as práticas dessa ciência em todos os Estados-Membros da União Europeia (UE).

Jesus e Morais (2014) declaram que, em 2002, a Comissão Europeia corroborou com a importância desta premissa, chamando atenção para a relevância que as atitudes empreendedoras têm para o desenvolvimento de um país, preconizando que a sua difusão e a sua promoção deveriam entrar no *roll* das prioridades para os países europeus.

Os autores acrescentam que, em 2006, a Comissão Europeia fortaleceu este posicionamento, alegando que os Governos devem investir e fomentar o desenvolvimento de escolas e instituições empreendedoras, de forma a munir os seus alunos de várias competências, tais como: criatividade, inovação, proatividade e capacidade de resolução de problemas. A Comissão Europeia defende ainda a importância do empreendedorismo como um agente contributivo para a geração de empregos e renda, desenvolvimento económico e para o alcance de melhores níveis de competitividade.

Jesus e Morais (2014) relatam, igualmente, que o empreendedorismo, enquanto ciência, tem conseguido atenção de diversos setores académicos, uma vez que tem assumido um protagonismo cada vez maior na economia e na sociedade. Para além disso, Oliveira (2010) é de opinião que o empreendedorismo tem recebido ainda os contributos de outras áreas da ciência, tais como: a Sociologia, a Estatística e a Psicologia, tornando-se praticamente omnipresente em inúmeras áreas do conhecimento.

Corroborando com a ideia de Oliveira, Testas (2013) refere que o empreendedorismo deve ser fomentado não somente nas universidades e nas empresas, mas também em toda a sociedade, uma vez que esse se constitui um importante recurso para o desenvolvimento de um país e incremento da competitividade económica, promovendo a geração de empregos.

Neste contexto, Jesus e Morais (2014) destacam o papel dos homens de negócios na sociedade e concentram a sua atenção sobre o desejo de realização que os empreendedores possuem, afirmando que este é a verdadeira mola propulsora dos seus negócios. Os autores caracterizam o empreendedor como uma pessoa que assume riscos e trazem inovação ao processo.

Neste sentido, vão ao encontro da definição de Schumpeter, «O empreendedor promove a inovação, sendo essa radical, pois destrói e substitui esquemas de produção vigentes.

Baseado nessa premissa, nasce o conceito de destruição criativa» (Schumpeter, 1988, p. 48).

Drucker (2002) reafirma a teoria de Schumpeter, comentando que o “desequilíbrio” criativo causado pelo empreendedor-inovador promove, na realidade, uma evolução dos processos, transformando, assim, as empresas, os negócios e a economia.

Já Pinto (2013) sublinha que os empreendedores são pessoas diferenciadas, que apresentam uma imensa capacidade de motivação, sendo extremamente apaixonadas pelo que fazem e geralmente desejam o reconhecimento público, com o intuito de serem admiradas e imitadas.

Neste sentido, inúmeras investigações procuraram, ao longo dos anos, detetar este chamado “perfil empreendedor”, mas as pesquisas realizadas demonstram que não existem provas científicas concretas que sejam capazes de traçar um perfil definido de um indivíduo com personalidade empreendedora.

Porém, observam-se algumas características comuns em indivíduos que são/foram empreendedores de sucesso. Neste sentido, Dornelas (2005) apresenta um conjunto de particularidades que estes empreendedores apresentam em comum, nomeadamente:

- Apresentam uma visão extraordinária e percebem situações e necessidades que até então não haviam sido detetadas;
- Têm a capacidade de tomar decisões;
- São focados, determinados e dinâmicos;
- São extremamente dedicados e apaixonados pelo que fazem;
- Apresentam uma visão otimistas sobre os assuntos;
- São pessoas que procuram fazer a diferença, explorando, ao máximo, as oportunidades;
- São líderes natos e sabem formar e conduzir equipas;
- Apresentam excelente capacidade de relacionamento, bem como valorizam muito o *networking*.

Para além disso, Drucker (2002) apresenta, na tabela 2.1, as principais características do empreendedorismo de sucesso, compiladas a partir de pesquisas realizadas por laureados pesquisadores sobre as teorias do empreendedorismo.

**Tabela 2.1** Resumo das Características dos Empreendedores

Sexton e Bowman (1984)	Energético, Socialmente Habilidade, Interesses Variados, Autônomo, Elevada Auto-estima, Baixa Conformidade, Baixa Tolerância
Miller (1983)	Ambicioso, Vitalidade Controlada, Corajoso, Otimista, Inteligente, Articulado
Welsh e White (1993)	Autoconfiança, Sentimento de Urgência e Incoformidade, Atenção Difusa e abrangente, Alto Poder de Persuasão
Drucker (1998)	Maior Necessidade de Independência, Menor Necessidade de Apoio Social, Excelente Capacidade de Comunicação

**Fonte** Drucker (2002) - Adaptado

De acordo com Hassimoto (2006), o empreendedorismo pode ser definido como a capacidade de criar ou de identificar oportunidades de negócio e explorá-las dentro de uma ótica de criação de valor e obtenção de lucro.

Num conceito mais abrangente, Oliveira (2010) refere que o empreendedorismo é um processo de evolução e de inovação das habilidades e capacidades profissionais que são direcionadas para a alavancagem dos resultados das empresas e para a concretização de novos projetos estrategicamente importantes.

## 2.2. Tipos de empreendedorismo

Almeida (2003) afirma que, nos últimos anos, muitos pesquisadores descreveram diferentes tipos de empreendedorismo e, dentre estas pesquisas, chegou-se à conclusão de

que existem mais vários tipos de empreendedorismo: o *empreendedorismo empresarial* (intra-empreendedorismo ou empreendedorismo interno), e o *empreendedorismo social* (que cria empreendimentos com missão social).

### **2.2.1. Intra-empreendedorismo**

Conforme Drucker (2002), o intra-empreendedorismo é uma forma de empreendedorismo que ocorre dentro dos limites de uma organização já estabelecida, sendo caracterizado pela habilidade em trazer ideias e inovações, tendo uma atitude proativa dentro da empresa.

A sua origem está relacionada com a criação de atividades inovadoras, nomeadamente: o desenvolvimento de novos produtos, serviços, práticas administrativas, tecnologias e estratégias competitivas, não somente com a concepção de novos negócios dentro das empresas.

Cruz (2003) defende que, como o conceito de intra-empreendedorismo contempla a geração do empreendedorismo em empresas já existentes, os intra-empreendedores são agentes fundamentais nestas empresas porque atuam inovando processos, bens e serviços, possuindo, assim, habilidades ou competências que a grande maioria dos outros colaboradores não as possui.

Guerra (2014) refere que, de forma geral, estas pessoas possuem características empreendedoras, promovendo inovações e melhorias para a empresa, quer a nível de produtos e serviços, quer a nível dos processos.

Drucker (2002) corrobora com esta definição, acrescentando que o empreendedor empresarial ou intra-empreendedor tem espírito empreendedor, porém não possui um negócio próprio e, por isso, faz o uso da estrutura da empresa onde trabalha. Neste contexto, o autor realça também a importância de os empresários promoverem práticas e políticas que fomentem o desenvolvimento de um espírito empreendedor nos seus funcionários.

Na tabela 2.2, são apresentadas algumas semelhanças e diferenças entre o empreendedor e o intra-empreendedor.

**Tabela 2.2** Características do Empreendedorismo versus intra-empendedorismo

<b>Semelhanças</b>	<b>Diferenças</b>
<b>Inovação:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ambos têm caráter inovador;</li><li>• Inovação através de novo produto, serviço, novo processo tecnológico ou método de gestão otimizado;</li></ul>	<b>Atividade:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Intra-empendedor tem caráter renovador;</li><li>• Empreendedor tem caráter criativo;</li></ul>
<b>Criação de valor:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ambos querem adicionar valor acrescido, alteração tem de ser totalmente nova e ter uma proposta diferenciadora;</li></ul>	<b>Obstáculos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Intra-empendedor – Cultura da empresa</li><li>• Empreendedor – Grande e poderoso obstáculo: o mercado.</li></ul>
<b>Risco:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Atividades do intra-empendedor / empendedor tem um nível elevado de risco associado;</li><li>• O intra-empendedor arrisca o dinheiro da sua organização, focando em novos produtos;</li><li>• O empendedor arrisca o seu próprio dinheiro e tempo;</li></ul>	<b>Financiamento:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Intra-empendedor – Recursos da empresa, que podem ser elevados;</li><li>• Empreendedor – Recorre a capitais próprios, programas de apoio ou parcerias;</li></ul>

Fonte Carreira (2020)

Assim, podemos concluir que o intra-empendedorismo pode ser a solução para gerar valores dentro das empresas, visto que, a partir do reconhecimento e da seleção dos colaboradores mais criativos, a instituição poderá tornar-se mais competitiva face à concorrência.

### **2.2.2. Empreendedorismo Social**

Brinckerhoff (2000) define o empreendedorismo social como aquele que atua a favor da geração de valor social, assegurando impacto e desempenho social e ressalta que o empreendedorismo social é potenciado por meio da criação de associações, fundações, cooperativas e instituições de solidariedade social.

Inserido num contexto cronológico, o autor revela que este tipo de empreendedorismo surgiu em meados do século XX, como uma estratégia para atender às demandas sociais.

Relata ainda que, no seu ADN, o empreendedorismo social é dotado de uma imensa paixão por uma causa social que, em função da falta de atenção dispensada pela sociedade a essa

causa, o empreendedor assume uma atitude de inconformismo face às injustiças sociais existentes e atua com inovação e disciplina.

Dornelas (2005) comenta que o empreendedorismo social introduziu tendências e tem apresentado soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, atuando como um catalisador nos processos de transformação da sociedade, inspirando outras pessoas a envolver-se na sua resolução.

Este conceito de Dornelas é corroborado por Lima (2015), o qual refere que esta vertente do empreendedorismo atua criando negócios sustentáveis e de valor para a sociedade, possibilitando uma renovação dos conceitos de atuação e intervenção social, permitindo ainda a concretização de ações que proporcionam o desenvolvimento sustentável da população, nomeadamente através do acesso à educação e à saúde.

Brinckerhoff (2002) ressalta que um dos grandes eventos que demarcaram o empreendedorismo social no mundo foi a criação do Grameen Bank, o primeiro banco do mundo especializado em microcrédito, fundado em 1976 pelo professor bengalês Muhammad Yunus, com o objetivo de erradicar a pobreza no mundo. Com isso, o docente ganhou o Prémio Nobel da Paz, em 2006.

Neste contexto, Vieira (2001) confirma esta percepção e diz que este tipo de empreendedorismo começa a ganhar contornos mais concretos a partir dos anos 90 e evolui a partir de uma sociedade mais consciente e preocupada com os problemas sociais

Neto e Froes (2002) dizem que o empreendedorismo social apresenta várias diferenças em relação ao empreendedorismo de negócios, mas duas delas são marcantes e, segundo os autores, merecem destaque:

- i) É direcionado não somente para o mercado, mas também para segmentos populacionais em situação de risco social, como a exclusão social, pobreza e risco de vida;
- ii) Não produz bens e serviços para vender, mas para solucionar problemas sociais.

Corroborando com a teoria de que o empreendedorismo social é movido por uma paixão ou missão social, Brinckerhoff, (2000) argumenta que, enquanto os empreendedores tradicionais correm riscos em benefícios próprios ou para a empresa, os empreendedores sociais correm riscos para beneficiar as pessoas a quem a sua organização serve.

Assim, Dornelas (2005) afirma que o empreendedorismo social pode ser definido a partir dos seguintes aspetos:

- Tem por objetivos resgatar pessoas da situação de risco social e incentivar a geração de capital social, inclusão e emancipação social;
- Promove a inclusão das pessoas com algum tipo de limitação à sociedade;
- Possui motivação e capacidade de inspirar mudanças. Em geral, esse tipo de iniciativa surge de experiências pessoais de gente que, após se deparar ou viver determinado desafio, se motiva para ajudar o próximo a superar problemas semelhantes;
- Apresenta uma capacidade de procurar soluções para os problemas sociais, económicos e ambientais da comunidade;
- Tem habilidades para gerir riscos e manter o empreendimento de forma continuada, pois, como ressalta Dornelas (2005), embora a iniciativa seja social, deve ser sustentável financeiramente, pois a perenidade do projeto está intimamente relacionada com a saúde económica do empreendimento e dos seus beneficiados.

### **2.3. O que é um empreendedor?**

Fayolle e Landström (2014) relatam que o empreendedor é um visionário que vê além do senso comum e realiza essa visão e acrescentam que, sem execução, uma ideia não passa de um pensamento aleatório, por isso o empreendedor tem a capacidade de gerar valor a partir das suas ideias, o que só acontece com ações concretas.

A palavra empreendedor provém do termo francês *entrepreneur* e significa empresário ou pessoa que assume a gestão de um negócio que apresenta riscos ou ainda aquele indivíduo que deseja começar algo novo.

Drucker (2002) afirma que ser empreendedor significa um realizador, um indivíduo que produz inovações através da convergência entre a imaginação e a criatividade. O autor acrescenta que uma das condições necessárias para que este processo de inovação realmente ocorra é a alocação de recursos, os quais estão espalhados na economia e podem até não existir perfeitamente, contudo também é papel do empreendedor agir para alocar

todos os recursos necessários, de forma a buscar os resultados desejados. Neste sentido, Naia (2009) relata que os empreendedores estão sempre atentos às oportunidades e, por isso, criam e transformam ideias em negócios sustentáveis.

Naia (2009) corrobora com o conceito acima e refere que os empreendedores são “pessoas que criam algo novo, algo diferente, que inovam e que estão em permanente busca da mudança, explorando-a como sendo uma oportunidade”.

Fayolle e Landström (2014) comentam ainda que conhecer o que se quer é o primeiro passo do caminho do empreendedor. Por isso, ele (o empreendedor), para além da criatividade, precisa de aceitar os riscos, confiar na própria capacidade de tomar decisões, ter iniciativa e persistência.

Farrukh e Waheed (2015) declaram que, nos Estados Unidos, considerado o melhor ambiente para a abertura de empresas, existem, atualmente, 15 milhões de pessoas que trabalham por conta própria. Há ainda uma estimativa de que, até 2020, 27 milhões de cidadãos irão deixar os postos de trabalho dos quais são efetivos para empreender no país norte-americano.

Neste contexto, os autores referem que existem diversos fatores que contribuem para o comportamento e atitudes de um empreendedor, designadamente: as habilitações académicas, a personalidade do próprio indivíduo, o contexto social em que está inserido, o seu núcleo familiar e os valores daí obtidos.

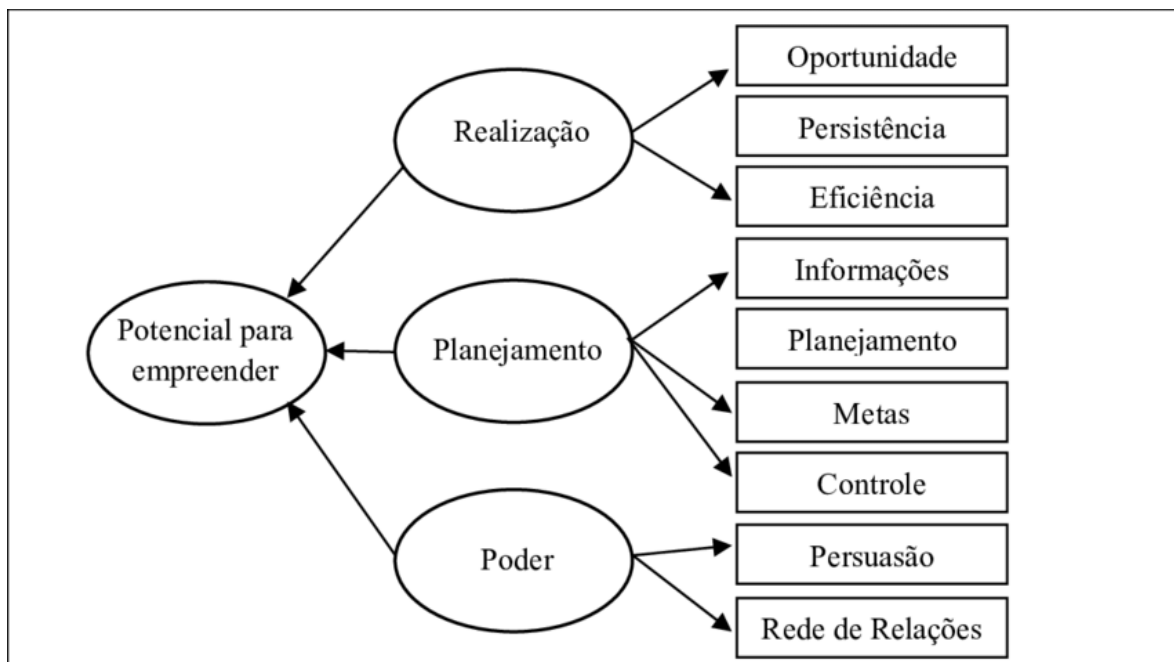
Os autores referem ainda que a inovação e a criatividade são a mola propulsora do empreendedorismo e que existe um conjunto de fatores ambientais que favorecem a elasticidade dessa mola, dentre os quais se salientam um sistema de apoio social e familiar, a educação formal e não formal recebidas, as fontes de financiamento, a comunidade local e o contexto cultural, político e económico no qual o indivíduo está inserido.

Com o intuito de reunir este grupo de particularidades similares, Santos, Caetano e Curral (2010) realizaram uma investigação, na qual constataram algumas habilidades e competências que aqui são apresentadas:

- a) Competências sociais, as quais, de acordo com os autores, são muito importantes e envolvem o poder de persuasão, a capacidade de comunicação e a habilidade de desenvolver um *networking*;

- b) Competências de gestão, que têm a fundamentação na habilidade do empreendedor em visualizar a necessidade de concentrar recursos materiais e humanos e de se antecipar a objetivos ou metas;
- c) Competências psicológicas, que contemplam a resiliência, a habilidade de inovar e a inteligência emocional;
- d) Motivações empreendedoras, que abrangem, principalmente, o desejo da independência económica.

Pode-se observar a seguir a Figura 2.1, que resume as principais ideias desta investigação.



**Figura 2.1** Esquema do Potencial Empreendedor

**Fonte** Farrukh, e Waheed (2015)

## 2.4. Características do empreendedor

De acordo com o GEM (2010), muitas pessoas sonham em criar o seu próprio negócio. O mesmo relatório refere que 13% dos portugueses têm intenções de empreender e 69% considera uma boa opção de carreira.

Contudo, Carreira (2020) refere que muitos ainda pensam que se nasce empreendedor e, por isso, consideram que não são capazes de empreender. Contrariando esta premissa, Testas (2013) refere que as pessoas não nascem empreendedoras e ninguém possui no seu “ADN” uma marcação de empreendedor. O autor revela que a definição disso perpassa pelas suas atitudes e comportamentos em relação aos desafios que a vida pessoal e profissional vai impondo.

Paral além disso, Testas defende que existem várias razões que conduzem os empreendedores a começar um novo projeto, tais como: razões de ordem pessoal (realização pessoal), por aumento da independência e autonomia, ou ainda em função de existir certa dificuldade em encontrar alternativas de vida. Entretanto, acrescenta que a maior parte destas ocasiões de empreendedorismo não está relacionada diretamente para o lucro.

Os empreendedores partilham uma série de características natas, mas existem outras várias que um empreendedor pode desenvolver ao longo da sua vida (Cf. a Fgura 2.2).

<b>1</b>	<b>BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA</b>
<b>2</b>	<b>CORRER RISCOS CALCULADOS</b>
<b>3</b>	<b>EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA</b>
<b>4</b>	<b>PERSISTÊNCIA</b>
<b>5</b>	<b>COMPROMETIMENTO</b>
<b>6</b>	<b>BUSCA DE INFORMAÇÕES</b>
<b>7</b>	<b>ESTABELECIMENTO DE METAS</b>
<b>8</b>	<b>PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS</b>
<b>9</b>	<b>PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS</b>
<b>10</b>	<b>INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA</b>

**Figura 2.2** Características Marcantes do Empreendedor

**Fonte** Dornelas (2005)

Neste cenário, Dornelas (2005) entende que existem diferentes tipos de empreendedores:

### **1) Empreendedores natos**

São aqueles que começam a trabalhar ainda muito jovens, com poucas condições, acabaram por criar grandes empresas e, em função disso, adquirem a habilidade de negociação e venda. São visionários, otimistas, estão sempre à frente do seu tempo e comprometem-se 100% em realizar os seus sonhos. Geralmente, são os mais conhecidos e reverenciados. Como exemplo, podemos citar Bill Gates.

### **2) Empreendedor que aprende**

É aquele que, ao deparar-se com uma oportunidade de negócios, decide aprender a gerir o seu próprio empreendimento. É o tipo de empreendedor mais encontrado no mercado. Em muitos casos, são aqueles indivíduos que, com pouco ou nenhum plano, encontraram uma oportunidade de negócio e decidem mudar de atividade, dedicando-se ao seu próprio negócio. Desta forma, são caracterizados pelo inesperado, pois pensava que seria sempre um empregado e não teria de assumir riscos; mas, de repente, quando surge a oportunidade, ele aproveitou-a e investe grande parte do seu capital financeiro e de trabalho, encontrando-se totalmente envolvido e entusiasmado.

### **3) Empreendedor em série**

É aquele que cria um negócio para vendê-lo ou, às vezes, tem mais de um negócio. Assim sendo, o capital ganho com essa ideia inicial é utilizado para criar outro, vendê-lo novamente e produzir algo novo sempre, tornando-se numa atividade cíclica. É um indivíduo dinâmico, que adora novos desafios. Tem interesse em participar de eventos e está sempre disposto a adquirir novos aprendizados.

### **4) Empreendedor por necessidade**

É aquele que começa um empreendimento autónomo por não possuir melhores opções para o trabalho e, por isso, precisa de abrir um negócio para gerar renda para si e para a sua família.

Drucker (2002) revela que este tipo de empreendedorismo é muito frequente em países com menor nível de desenvolvimento, sendo, evidentemente, aquele que está visivelmente menos fadado ao sucesso, embora existam, sim, alguns casos de sucesso. É caracterizado por indivíduos que entram no mercado totalmente despreparados, sem conhecimento dos verdadeiros riscos e totalmente expostos ao fracasso. Neste caso, esses empreendedores não são visionários, fazem-no apenas porque partiu de uma necessidade.

Aliado a isso, Drucker (2002) comenta que um empreendedor bem-sucedido deve estar sempre atento às transformações no mercado e às mudanças na sociedade, assim como as necessidades do seu público-alvo e acrescenta seis características essenciais que estão sempre presentes nos empreendedores: a capacidade de persuasão, o uso de estratégias de influência, a busca incessante de informação, a autoconfiança e a resiliência.

## **3. Plano de Negócios**

### **3.1. Sumário Executivo**

O sumário executivo tem por objetivo apresentar os aspetos que serão discutidos no Plano de negócios, inserido numa perspectiva estratégica e financeira, assim como analisar a própria efetividade do negócio em causa, a qual estará vocacionada para o setor da restauração na cidade de Luanda (Angola).

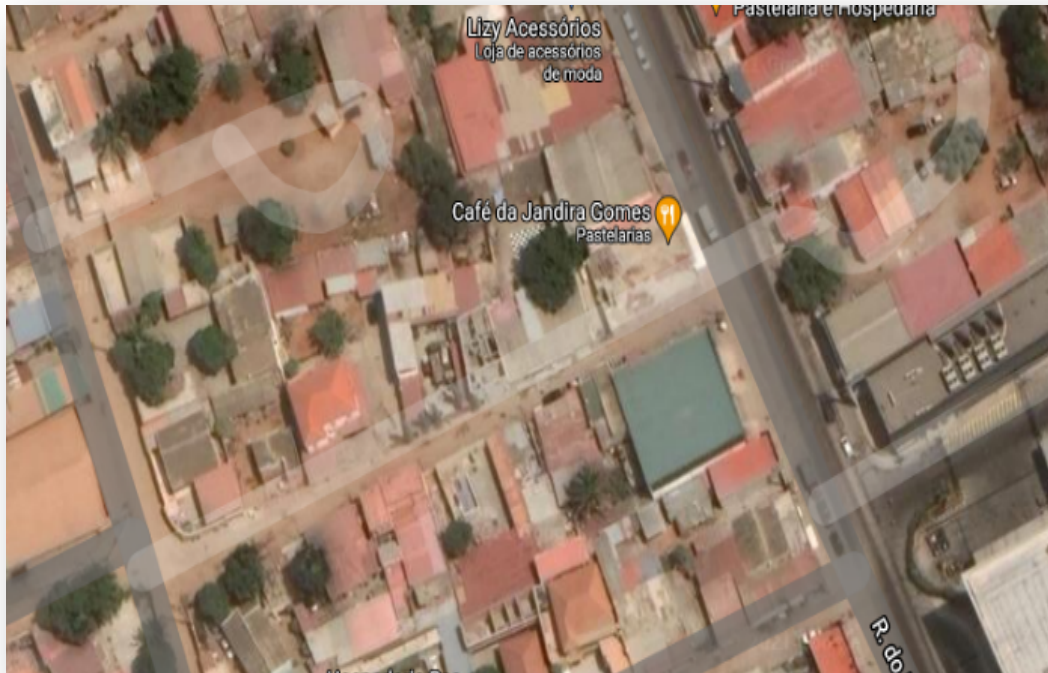
O Restaurante ‘Altas Horas’ foi criado a partir da vasta experiência de uma das sócias. A firma será identificada pelo seu público-alvo como detentora da marca ‘Altas Horas’. O nome surge do facto de a empresa estar numa via onde, por tradição, se faz comércio durante as altas horas.

#### **3.1.1. Apresentação da Empresa**

A empresa promotora do empreendimento é a firma *ANKEMB – EMPREENDIMENTOS, LDA*. A atividade primária da empresa é a restauração numa zona comercial situada na cidade de Luanda (Angola).

A ANKEMB – EMPREENDIMENTOS é titular do NIF 5000732605 e foi criada ao abrigo da Lei n.º 1/04, de 13 de Fevereiro de 2004, Lei das Sociedades Comerciais.

O seu capital social é de Kz 100. 000, 00 (Cem mil kwanzas) e encontra-se localizada na Rua do Kikagil, Casa NS/N, no bairro Morro Bento, mais especificamente entre a agência bancária do BCI e o supermercado Kibabo, conforme figura abaixo, denominada ‘Café da Jandira Gomes’:



**Figura 3.1** Localização Geográfica das Instalações do Restaurante ‘Altas Horas’

**Fonte** Google Earth ‘Elaboração Própria

O bairro Morro Bento pertence ao distrito da Samba, município de Luanda, situado na província de Luanda.

O distrito da Samba possui uma área de 345,3 km<sup>2</sup> e pelo menos 54 mil habitantes. Está limitado a Sul e a Oeste pelo Oceano Atlântico, a Norte pelo distrito da Maianga e município do Kilamba Kiaxi e a Leste pelo município de Viana.

A província de Luanda é uma das 18 províncias de Angola, localizada na região Centro-Norte do país, tem como capital a cidade de Luanda, que também é a capital do país.

De acordo com as estimativas realizadas, em 2018, pelo Instituto Nacional de Estatística, a população da província era de 7 976 907 habitantes, com uma área territorial de 18.826 km<sup>2</sup>, o que a torna na mais populosa de Angola.

A província de Luanda possui um Clima Tropical com uma estação quente e húmida de Outubro a Maio e uma estação fria e seca, o cacimbo, de Junho a Setembro

É nesta província onde se encontra a formação mais cosmopolita do povo angolano, onde as diversas etnias, línguas e raças convergem e constroem um riquíssimo mosaico cultural. Pode-se observar, a seguir, na figura 3.2, o mapa de Angola.



**Figura 3.2** Mapa Geopolítico de Angola com as diversas províncias e a província de Luanda

**Fonte** Atlas Geográfico Universal

Para além disso, é a mais rica e desenvolvida província do país, abrigando a sede de grandes conglomerados industriais, comerciais e de serviços, sendo também aquela que dispõe de melhores recursos de infra-estrutura.

A formação administrativa de Luanda confunde-se com a própria construção do Estado angolano, iniciando-se ainda no século XVII, mas só passou à categoria de província após a proclamação da independência, quando lhe coube ser uma área de relativa tranquilidade, enquanto as outras ainda sofriam com intensas guerras.

A empresa tem o registo da marca e do logótipo (Figura 3.3) no Instituto Angolano de Propriedade (IAP), instituição pertencente ao Ministério da Indústria e Comércio, em obediência aos diplomas vigentes.



**Figura 3.3** Logotipo do Restaurante Altas Horas

**Fonte** Elaboração Própria

A empresa foi criada em maio de 2021, tendo como gestora a sócia e fundadora Jandira Sanda de Castro Gomes, cuja assinatura valida todos os atos da administração perante os bancos e outros organismos públicos e privados.

### **3.1.2. Missão**

A principal missão do Restaurante ‘Altas Horas’ é a oferta de especialidades gastronómicas tradicionais angolanas num contexto de tapas/petiscos e pratos que satisfaçam a crescente necessidade de descoberta da identidade tradicional do povo angolano, via experiência gastronómica, proporcionando uma experiência única e verdadeiramente nacional.

### **3.1.3. Visão**

O ‘Altas Horas’ objetiva satisfazer uma necessidade cada vez mais presente no quotidiano das pessoas, pretendendo, desta forma, entregar maior valor agregado ao cliente do que à concorrência. Procura-se, assim, assegurar a oferta de produtos de excelente qualidade, a preços acessíveis, com serviço eficiente e cordial de colaboradores permanentemente

motivados, em espaço amplo e confortável, com maior eficiência em termos de estrutura de custos, para gerar lucros para os seus sócios.

#### 3.1.4. Valores

Os princípios que direcionam toda a atuação do Altas Horas são:

- **Excelência:** Produzir alimentos de sabor diferenciado e servir com qualidade, a preços acessíveis, de forma rápida e eficiente, entregando verdadeiro valor acrescentado ao cliente;
- **Integridade:** Trabalhar sempre de forma ética, ou seja, atingir objetivos com responsabilidade, transparência e respeito por todos os *stakeholders*;
- **Proximidade:** Estar sempre próximo do cliente para melhor entendê-lo e satisfazê-lo;
- **Ambição:** Procurar sempre atingir e superar os melhores resultados;
- **Proatividade:** Estar sempre atento aos acontecimentos e adiantar-se para alertar ou resolver os problemas identificados.

#### 3.1.5. Objectivos Estratégicos

Inserido num cenário de mercado caracterizado pela elevada saturação, competitividade, na maior parte dos casos, o principal objetivo que o ‘Altas Horas’ pretende atingir é afirmar-se como restaurante com conceito inovador e diferenciado no mercado angolano da restauração.

No entanto, para atingir este objetivo, terá de ir ao encontro das necessidades dos clientes que, nos dias de hoje, em geral, necessitam de uma refeição relativamente rápida, a preços acessíveis e com produtos de qualidade, mas que também tem interesse crescente de usufruir de uma experiência gastronómica que lhe permita absorver a cultura do país.

### **3.1.6. Caracterização Tributária**

O Restaurante ‘Altas Horas’ está enquadrado na legislação vigente na República de Angola, relativa ao pagamento de impostos, de acordo com os seguintes itens:

#### ***3.1.6.1. Imposto sobre o Rendimento de Trabalho (IRT)***

Este imposto recai sobre os rendimentos obtidos por conta própria ou por conta de outrem dentro do exposto na Lei n.º 28/20, de 22 de Julho. Desta forma, os contribuintes estão divididos em três grupos:

- Grupo A - Trabalhadores por conta de outrem;
- Grupo B - Trabalhadores por conta própria ou profissionais liberais;
- Grupo C - Pequenas atividades comerciais e industriais.

A taxa relativa ao rendimento de trabalhadores do Grupo A é progressiva e oscila entre 9% e 25%, sendo que os rendimentos abaixo de 70 mil kwanzas estão isentos.

Apresenta-se, a seguir, a tabela 3.1 do IRT, que demonstra as faixas de tributação, de acordo com o grupo de rendimentos.

**Tabela 3.1** Tabela do IRT com faixas de tributação, de acordo com o grupo de rendimentos

## TABELA DO IRT

IMPOSTO SOBRE RENDIMENTO DO TRABALHO



Nº	GRUPO DE RENDIMENTO				TAXA				
	Até		A						
1º Escalão		-	A	70.000	Parcela Fixa	-	-	Excesso de	-
2º Escalão	De	70.001	A	100.000	Parcela Fixa	3.000	10,0%	Excesso de	70.000
3º Escalão	De	100.001	A	150.000	Parcela Fixa	6.000	13,0%	Excesso de	100.000
4º Escalão	De	150.001	A	200.000	Parcela Fixa	12.500	16,0%	Excesso de	150.000
5º Escalão	De	200.001	A	300.000	Parcela Fixa	31.250	18,0%	Excesso de	200.000
6º Escalão	De	300.001	A	500.000	Parcela Fixa	49.250	19,0%	Excesso de	300.000
7º Escalão	De	500.001	A	1.000.000	Parcela Fixa	87.250	20,0%	Excesso de	500.000
8º Escalão	De	1.000.001	A	1.500.000	Parcela Fixa	187.250	21,0%	Excesso de	1.000.000
9º Escalão	De	1.500.001	A	2.000.000	Parcela Fixa	292.000	22,0%	Excesso de	1.500.000
10º Escalão	De	2.000.001	A	2.500.000	Parcela Fixa	402.250	23,0%	Excesso de	2.000.000
11º Escalão	De	2.500.001	A	5.000.000	Parcela Fixa	517.250	24,0%	Excesso de	2.500.000
12º Escalão	De	5.000.001	A	10.000.000	Parcela Fixa	1.117.250	24,5%	Excesso de	5.000.000
13º Escalão	Acima de	10.000.001	A	-	Parcela Fixa	2.342.250	25,0%	Excesso de	10.000.000

**AGT**  
**DIGITAL**

www.agt.minfin.gov.ao | info.agt@minfin.gov.ao  
portaldocontribuinte.minfin.gov.ao | agt.callcenter@minfin.gov.ao  
Central de Apoio do Contribuinte (CAC): 923 16 70 10  
AGT Mobile - Download | app store | google play

/agtangola

Juntos Somos Mais Fortes  
Juntos Vamos Mais Longe

Fonte Ministério das Finanças de Angola

Constata-se que, para os grupos B e C, é aplicada uma taxa de 25% à matéria coletável não sujeita a retenção na fonte e ao rendimento que está sujeito a retenção na fonte. Nos grupos B e C, é aplicada uma taxa de 6,5%.

### 3.1.6.2. Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)

O IVA é cobrado a todas as transmissões de bens e às prestações de serviços realizados no país, que sejam feitas a título oneroso. A taxação do IVA é de 14%, segundo o parágrafo n.º 1 do artigo 19.º da Lei n.º 7/19, de 24 de Abril.

Assim sendo, o Restaurante ‘Altas Horas’ está isento de cobrança de IVA, relativamente às operações internas, de acordo com a alínea B do n.º 1 do artigo 12.º da Lei n.º 7/19, de 24 de Abril, a qual aprovou esse regime.

### ***3.1.6.3. Imposto Industrial (Tributação do Rendimento das Pessoas Coletivas)***

O Imposto Industrial é cobrado sobre os lucros oriundos de quaisquer atividades de natureza comercial ou industrial, ainda que acidentais, realizadas em Angola.

### ***3.1.6.4. Imposto Predial Urbano***

O Imposto Predial (IPU) é cobrado sobre o valor patrimonial ou da renda dos prédios urbanos e rústicos, assim como das transmissões gratuitas ou onerosas de bens.

Inserido no contexto de outros tributos em Angola, a taxa percentual do IPU sobre a detenção de prédios urbanos possui faixas diferenciadas, conforme o valor patrimonial do imóvel, que obedecem à seguinte escala:

- Se o valor patrimonial for até 5.000.000,00 Kz, a taxa é de 0,1%;
- Se o valor patrimonial for de 5.000.001,00 Kz a 6.000.000,00 Kz, a taxa é de 5.000,00 Kz;
- Se o valor patrimonial for superior a 6.000.000,00 Kz, aplica-se uma taxa de 0,5% sobre o excesso de 5.000.000,00 Kz.

Para além disso, estão sujeitos a uma tributação adicional de 50% de imposto os prédios sem ocupação há mais de um ano.

Neste contexto, a taxa do IP aplicada aos prédios arrendados é de 25% do rendimento coletável, e a taxa deste imposto aplicável ao terreno para a construção é de 0,6% do prédio rústico. Estão, igualmente, sujeitos a uma tributação adicional de 50% do imposto, caso não sejam observados os critérios de aproveitamento útil e efetivo, durante três anos consecutivos ou seis interpolados. Por fim, a taxa do IP aplicável à transmissão de bem imóvel é de 2%.

### ***3.1.6.5. Contribuição para Segurança Social***

Temos ainda a incidência de 8% de contribuição para a Segurança Social por parte do empregador e 3% por parte do trabalhador sobre o montante dos salários e remunerações adicionais.

## **3.2. Análise do Meio Envolve**

Banham (2010) refere que a sobrevivência de qualquer empresa depende, em primeiro lugar, da sua capacidade de interação com o meio envolvente, uma vez que a permanente evolução dos mercados e indústrias gera inúmeras oportunidades e ameaças potenciais, às quais as empresas têm de saber reagir e dar resposta.

O autor acrescenta que os concorrentes que forem menos rápidos e eficazes em se adequar e responder às novas tendências do meio envolvente correm imenso risco de perder clientes e, em consequência, sair do negócio.

Neste contexto, torna-se claro que o objetivo da análise externa à empresa é conseguir identificar as oportunidades de que ela dispõe, bem como as ameaças para as quais se deve preparar. Por isso, é extremamente importante a realização de uma análise crítica ao ambiente societário, pois essa se constitui uma ferramenta essencial à compreensão das diversas forças e à antecipação das suas tendências evolutivas (Amado, 2017).

### **3.2.1. Análise PEST**

A análise PEST, que representa as letras iniciais do acrónimo de Política, Económica, Social e Tecnológica, constitui-se um instrumento de análise de gestão que facilita a compreensão dos fatores externos à empresa que podem trazer impactos às operações da organização e, por isso, necessitam de ser estudados e quantificados.

Kotler (2002) refere que esta análise abrange o estudo em moldura de fatores macro-ambientais usados como uma ferramenta na gestão estratégica de empresas, caracterizando-se pelo estudo das forças políticas, económicas, sócio-culturais e tecnológicas que impactam diretamente na organização.

Segundo Porter (1998), esta análise é uma ferramenta de administração estratégica que possibilita ao empreendedor prever futuros problemas e realizar ações proativas, com o objetivo de minimizar as possíveis consequências negativas. Os fatores dessa análise variam de importância para determinadas empresas, de acordo com o setor em que opera e os bens que produz.

Conforme Porter (1998), a avaliação e a análise destas dimensões não são uma tarefa fácil, contudo proporcionam a compreensão de ambientes complexos e em permanente mudança, por isso o autor recomenda separar esses fatores em tópicos e, num exercício de pesquisa e raciocínio, alistar as tendências relacionadas com eles, que podem ter algum reflexo no negócio. Porter (1998) classifica estas forças da seguinte forma:

#### ***3.2.1.1. Forças político-legais***

Estão intrinsecamente relacionadas com a influência que os Governos podem ter sobre a atuação económica da empresa, quer seja através de criação de políticas interventivas, quer seja na regulação que pode exercer sobre essa atividade.

Na análise política, a empresa deve prestar atenção aos fatores do ambiente político que afetam as suas atividades de alguma forma. Assim, deve considerar aspetos como as posições políticas dominantes, direitos de propriedade, legislações em votação, impostos, entre outros.

#### ***3.2.1.2. Forças económicas***

Neste âmbito, a empresa deve avaliar a atividade económica à sua volta, do contexto macro ou microeconómico. Como exemplo, podemos citar fatores como a inflação e o crescimento do PIB no período, taxas de câmbio, taxa de desemprego ou mesmo o acesso ao crédito dos consumidores. Porter (1998) salienta que esses fatores têm fortes impactos na forma como as empresas operam e tomam decisões.

### 3.2.1.3. Forças sócio-culturais

Ao analisar estes fatores, a empresa tenta compreender o perfil dos consumidores a partir de aspetos sócio-culturais. Neste contexto, fatores como os níveis de saúde e educação, crenças religiosas, alterações geracionais, estilo de vida ou atitudes são exemplos que devem ser levados em consideração.

### 3.2.1.4. Forças tecnológicas

Estão relacionadas com as tecnologias que podem estar à volta da empresa ou com aquelas que, no futuro, poderão influenciar o mercado. Desta forma, a organização deve estar atenta aos lançamentos tecnológicos e procurar entender quais tecnologias são usadas pelos concorrentes ou as que podem ser incorporadas na empresa.

Ray e Muhanna (2004) explicam, na figura 3.4, um esquema com estas forças:

P	E	S	T	E	L
Fatores Políticos	Fatores Econômicos	Fatores Sociais	Fatores Tecnológicos	Fatores Ambientais	Fatores Legais
Políticas governamentais	Economia local	Taxa de crescimento	Tecnologias emergentes	Regulamentos ambientais	Legislação em vigor
Eleições e tendências políticas	Tributação	Mudanças de gerações	Maturidade da tecnologia	Redução da pegada de carbono	Legislação futura
Mudança do governo	Inflação	Tendências de estilo de vida	Legislação tecnológica	Sustentabilidade	Legislação internacional
Políticas de negociação	Juros	Tabus culturais	Pesquisa e Inovação	Gestão de Resíduos	Órgãos e processos regulatórios
Financiamento, bolsas e iniciativas	Tendências econômicas	Atitudes e opiniões dos consumidores	Informação e comunicações	Poluição	Lei trabalhista
Guerras, terrorismo e conflitos	Problemas sazonais	Padrões de compra do consumidor	Desenvolvimento de tecnologia concorrente		Proteção do consumidor
Problemas políticos internos	Crescimento da indústria	Problemas éticos	Problemas de propriedade intelectual		Normas de saúde e segurança
Relações entre países	Taxas de importação / exportação				Regulamentos fiscais
Corrupção	Comércio internacional				Normas específicas da indústria
	Taxas de câmbio internacionais				

**Figura 3.4** Aspetos da Análise de PEST

Fonte Ray e Muhanna (2004)

Relativamente ao Restaurante ‘Altas Horas’, as forças que impactam directamente são as seguintes:

- **Política Legal:** para o setor da restauração, os fatores políticos mais importantes são as legislações de vigilância de saúde relacionadas com o preparo e armazenamento de alimentos. Para além disso, o ‘Altas Horas’ poderá sofrer os impactos de fatores comuns a outros empreendimentos, tais como: os impostos e as leis trabalhistas.
- **Económico:** os fatores económicos são de fundamental importância para o setor da restauração, pois, quando os consumidores estão numa situação de crise, como temos atualmente, o restaurante é, de certa forma, um gasto extra e não uma necessidade. Desta forma, é preciso que o público tenha dinheiro extra para gastar num restaurante. Desta feita, o crescimento económico é crucial para o setor da restauração. Para além disso, este tipo de empreendimento também é afetado por fatores comuns a outros tipos de negócios, como a inflação e o custo do capital.
- **Social:** os fatores sociais também exercem grande influência no setor da restauração. Para uma faixa da população que tem hábitos saudáveis, por exemplo, o restaurante deve oferecer opções de alimentação balanceadas e saudáveis. No entanto, se a zona onde o restaurante está inserido abrange um público que não se alimenta bem, isso não seria o ideal. Outro fator social importante é a frequência das pessoas em comer fora de casa, ou seja, um restaurante tende a apresentar mais sucesso num mercado onde as pessoas optam por comer fora de casa do que naqueles em que a alimentação caseira predomina.
- **Tecnológico:** de modo geral, o setor da restauração utiliza pouca tecnologia. Porter refere que, quando há grande demanda de tecnologia num mercado, pode ser difícil fazer parte dele. No setor de restaurantes, percebe-se, hoje em dia, uma utilização da tecnologia através das aplicações de entrega (TUPUCA MAMBO) e também dos sistemas informáticos que fazem ligações entre os pedidos, a cozinha e o pagamento.

### **3.2.2. Modelo das 5 Forças de Porter**

O modelo das cinco forças de Porter consiste em usar uma ferramenta criada por ele mesmo nos anos 70, com o objetivo de estudar e de analisar a competitividade de uma empresa, bem como atestar a sua atratividade, permitindo-lhe encontrar uma posição dentro do mercado que lhe possibilite defender-se melhor ou influenciar o mercado a seu favor (Porter, 1998).

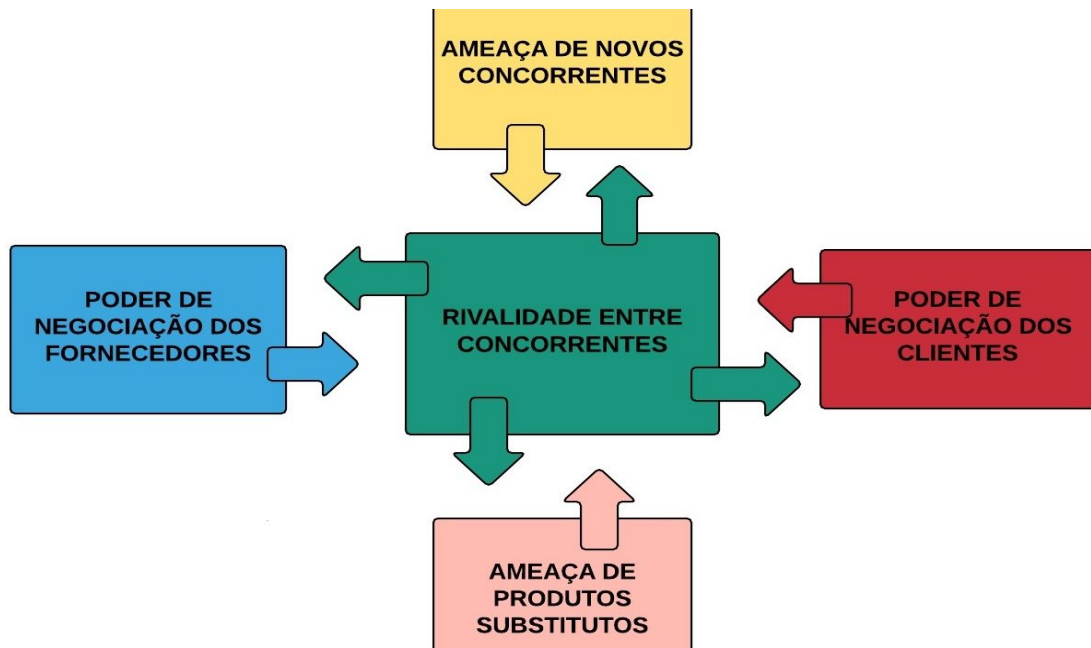
Este modelo proporciona a análise da intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, colaborando na determinação da capacidade de gerar lucros, sendo uma ferramenta importante para a análise de viabilidade do negócio e para a gestão do empreendimento.

Para Carreira (2020), esta análise é um dos principais aspetos a serem levados em conta quando se formula a estratégia de uma empresa, em particular na sua dimensão do *marketing*.

De acordo com Porter (1998), a intensidade da concorrência de um setor depende de cinco forças básicas, designadamente:

- Ameaça de entrada de novos concorrentes;
- Poder de negociação dos clientes;
- Poder de negociação dos fornecedores;
- Rivalidade entre concorrentes;
- Ameaça de produtos substitutos.

Neste sentido, este modelo avalia a natureza e a intensidade das forças competitivas, conforme a figura (3.5) abaixo:



**Figura 3.5** Modelo das cinco forças de Porter

**Fonte** Porter (1998)

Porter (1998) reafirma que estas cinco forças competitivas facilitam ou dificultam a atratividade e rentabilidade de uma empresa, pois influenciam os preços, os custos e as necessidades de capital. Neste sentido, temos, de seguida, a análise em pormenor de cada uma destas forças:

### ***3.2.2.1. Ameaça de entrada de novos concorrentes***

Novos concorrentes podem causar novas tendências no mercado, uma vez que apresentam, muitas vezes, algumas novidades e chegam com muita energia e ímpeto. Neste sentido, ao analisarmos essa ameaça, devemos considerar o crescimento do segmento de mercado, lucratividade do setor, crescimento da economia e a diferenciação do seu serviço frente aos concorrentes.

Neste cenário, o sucesso ou fracasso da entrada deste novo concorrente vai depender da reação das atuais empresas já estabelecidas no mercado, bem como dos seus movimentos e das possíveis barreiras de entrada.

Porter (1998) refere que, muitas vezes, as empresas já estabelecidas no mercado tendem a reduzir o preço dos seus produtos, perfazendo uma estratégia de prevenção, com o objetivo de dificultar a entrada e a permanência dos novos concorrentes. Os obstáculos de entrada no setor também determinam o nível de ameaça dos novos entrantes, visto que podem dificultar a chegada e o estabelecimento de novos negócios e, desta forma, reduzir o nível de competitividade do setor.

De acordo com Porter (1998), as principais barreiras à entrada são:

- Acesso aos canais de distribuição, que impedem a distribuição de novos produtos e força a adotar canais próprios de venda;
- Política governamental, que pode regular a entrada em mercados específicos, como hospitais ou geração de energia;
- Economias de escala, que forçam a entrar em grande escala ou aceitar uma desvantagem de custos;
- Necessidade de capital – forçar a fazer grandes investimentos em pesquisas e desenvolvimento, infra-estruturas e publicidades;
- Desvantagens de custo independentes de escala, como curva de aprendizagem, tecnologia proprietária e acesso às melhores fontes de matéria-prima, que forçam a aumentar custos;
- Diferenciação do produto ou serviço - forçar os investimentos para superar a fidelidade do cliente.

A ameaça da entrada de novos concorrentes é algo frequente no setor da restauração. Assim, o Restaurante ‘Altas Horas’ terá de conviver, constantemente, com esta ameaça, pois existe, neste setor, uma baixa barreira de entrada, uma vez que, para se montar e colocar em funcionamento um restaurante, não são observadas muitas exigências.

Aliado a isso, o setor da restauração é visto como dos setores mais dinâmicos da economia angolana, e a ameaça de novas entradas neste setor é elevada, principalmente na província de Luanda, apesar do nível médio da rivalidade entre os concorrentes.

Embora se verifique que a entrada neste setor exige investimentos razoáveis de capital em instalações, custos com a aquisição de equipamentos e localização favorável, estes fatores não se configuram propriamente uma barreira significativa de entrada.

Neste contexto, observa-se que não existe nada que possa ser feito para impedir a entrada de novos concorrentes. Entretanto, uma ação fundamental de cariz interno será investir na qualidade do serviço, porque quem garante a sobrevivência do restaurante é ele mesmo, ao oferecer um serviço de qualidade, não se preocupar apenas com o prato que será servido, mas também em tornar a experiência do cliente no seu restaurante num momento agradável.

#### ***3.2.2.2. Poder de negociação dos clientes***

Porter (1998) defende que uma lei fundamental do mercado é que os clientes sempre querem comprar mais e pagar menos e acrescenta que, quando os clientes possuem verdadeiramente um poder de negociação efetivo, isso implica uma luta feroz entre os concorrentes na disputa pelo mercado.

O autor comenta ainda que os clientes aumentam o seu poder de negociação quando:

- O volume de compra de produtos é alto;
- Existe uma grande oferta de produtos;
- Conhecem os preços dos produtos e suas características;
- Sabem que podem mudar para outras marcas;
- Fornecedores vêem uma redução na demanda;
- O produto não apresenta importância para o resultado e a qualidade final dos produtos a serem consumidos;
- Os produtos que compram são padronizados ou sem diferenciação;
- Os custos para a mudança de fornecedor são baixos e não implicam em sanções contratuais;

Em virtude do contexto exposto, pode-se verificar que os agentes compradores possuem sempre uma intenção de negociar, com o objetivo de abaixar os preços, ao passo que os clientes podem ainda mudar para outros fornecedores, sem que isso lhes proporcione algum problema ou altere o seu negócio, pois, como os produtos são padronizados ou sem diferenciação, os custos de mudança de fornecedor são baixos.

Para o Restaurante ‘Altas Horas’, o poder negocial dos clientes é alto, porque o elevado número de restaurantes e a sua variedade permitem ao cliente escolher facilmente entre diversas opções.

### ***3.2.2.3. Ameaça de Produtos Substitutos***

Porter (1998) conceitua um substituto como sendo um produto ou serviço que pode ser de um tipo diferente ou de categoria diferente, mas que, entretanto, pode ser usado no lugar de um produto existente. Neste sentido, relata que os produtos substitutos aumentam a sua pressão sobre a empresa, pois, quando uma empresa pratica preços muito elevados, os consumidores tendem a recorrer a produtos que apresentam melhor relação preço-qualidade ou recorrem a tecnologias mais modernas.

Relativamente ao setor da restauração, tem-se um grande número de produtos substitutos oferecidos por padarias, lanchonetes, bares, pastelarias, etc. Além disso, em geral, os produtos oferecidos por esses setores têm preços mais baixos que aqueles disponibilizados pelos restaurantes.

Além disso, quanto mais atrativa for a opção de preço oferecido ao mercado pelos substitutos, desde que se tenha a mesma qualidade, mais ameaçados estarão os lucros do restaurante.

Com o intuito de atenuar esta ameaça, o Restaurante ‘Altas Horas’ propõe-se oferecer produtos de qualidade e preços competitivos. Também irá desenvolver uma intensa publicidade para promover a sua imagem e os seus produtos, bem como atuar para que a propaganda “boca a boca” seja positiva, em função do resultado da qualidade, do custo e do atendimento, que são as formas mais eficientes para atrair o consumidor.

### ***3.2.2.4. Poder de Negociação dos Fornecedores***

No sentido oposto do poder de negociação dos clientes, Porter (1998) relata que os fornecedores sempre querem vender mais, a preços mais altos e com os menores custos. Neste contexto, constata-se que o poder de negociação dos fornecedores do setor depende de uma série de circunstâncias e que os fornecedores se tornam mais fortes quando:

- A procura é muito maior com a oferta;
- Existe um grande número de matérias-primas;
- Os fornecedores podem aumentar o preço do produto final, mas, mesmo assim, não sofrem consequências, pois a sua mercadoria é um insumo importante para os compradores;
- A sua mercadoria é diferenciada e gera custos de mudança aos compradores;
- Não existem materiais substitutos para os produtos existentes.

No setor da restauração, os insumos não estão concentrados em poucos fornecedores, mas não existem custos significativos para os restaurantes mudarem de fornecedores e, para além disso, muitos dos produtos adquiridos têm substitutos, aspetos que tendem a diminuir o poder de negociação dos fornecedores.

Os restaurantes são clientes importantes para os fornecedores, e não existe a ameaça de integração para frente, ou seja, ameaça de os fornecedores entrarem para o setor da restauração. Desta feita, observa-se que o Poder de Negociação dos Fornecedores, em função da baixa influência dos seus componentes, exerce a menor pressão na competitividade do setor da restauração.

Aliado a isso, o Restaurante ‘Altas Horas’ terá uma diversidade de fornecedores, ou seja, no setor em concreto, existem vários fornecedores, fazendo que o poder negocial dos fornecedores seja baixo.

### ***3.2.2.5. Rivalidade entre as empresas concorrentes***

Segundo Porter (1998), a rivalidade entre empresas concorrentes é o primeiro aspeto a ser analisado quando se realiza a análise externa. O autor refere que a concorrência é o principal interesse de uma empresa, dado que pode influenciar na sua capacidade de obter novos clientes e conseguir maiores fatias do mercado. Neste sentido, apresenta diversos fatores que influenciam o nível de concorrência, dentre os quais merecem destaque:

- Custos fixos ou de armazenamento altos;
- Barreiras de saída elevadas, como custos fixos de saída, barreiras emocionais e restrições governamentais;

- Concorrentes numerosos e semelhantes em tamanho e potência;
- Crescimento lento da indústria.

Já Bento (2014) refere que, no setor da restauração, se observa um grande número de empresas com tamanhos e recursos semelhantes, o que provoca um aumento na concorrência e na rivalidade.

Essa percepção está relacionada com a constatação de crescimento lento do setor, o que tem como consequência uma situação em que o aumento de vendas só é possível tomando mercado de outros concorrentes.

O setor da restauração é considerado por muitos um dos mais competitivos, onde a eficiência e a inovação são as principais armas de sobrevivência. Para conseguir ocupar o espaço dos concorrentes, o ‘Altas Horas’ irá criar um conceito inovador, com recurso a pratos e refeições que agregam conceitos da cozinha angolana e africana, promovendo uma mais-valia gastronómica num setor onde, geralmente, não existe diferenciação entre os produtos oferecidos.

A concorrência neste setor considera-se elevada. Essa rivalidade deve-se ao fraco crescimento que o setor tem registado, mas também ao facto de cada vez mais restaurantes tentarem a introdução de produtos diferenciados que podem atrair os consumidores.

### **3.2.3. Análise da Concorrência**

Relativamente aos concorrentes, são consideradas as empresas que atendem às mesmas necessidades dos consumidores. Atualmente, em Angola existe uma diversidade de instituições que atuam no setor da restauração e um grupo que atua de maneira informal, que, de alguma forma, preenche um nicho muito bem identificado, atendendo ao rendimento da população angolana.

Deste modo, é considerado concorrente direto todo o estabelecimento circundante do ‘Altas Horas’, existindo a 50 metros de distância o Shopping Center Morro Bento, cujo interior tem uma diversidade de restaurantes. Embora haja menus diferenciados, a finalidade é a venda de refeições e bebidas.

Alguns dos principais concorrentes identificados no estudo em questão sobre o ‘Altas Horas’ são os seguintes:

### **Restaurante Pátio Luanda**

Sendo um dos principais *player* no setor da restauração em Angola, o ‘Pátio de Luanda’ apresenta como principal ponto forte a sua localização geográfica e oferece o seguinte:

- a) Refeição ao preço médio de Kz 7 500,00;
- b) Bebidas - Kz 850,00.

### **Restaurante Taverna do Morro Bento**

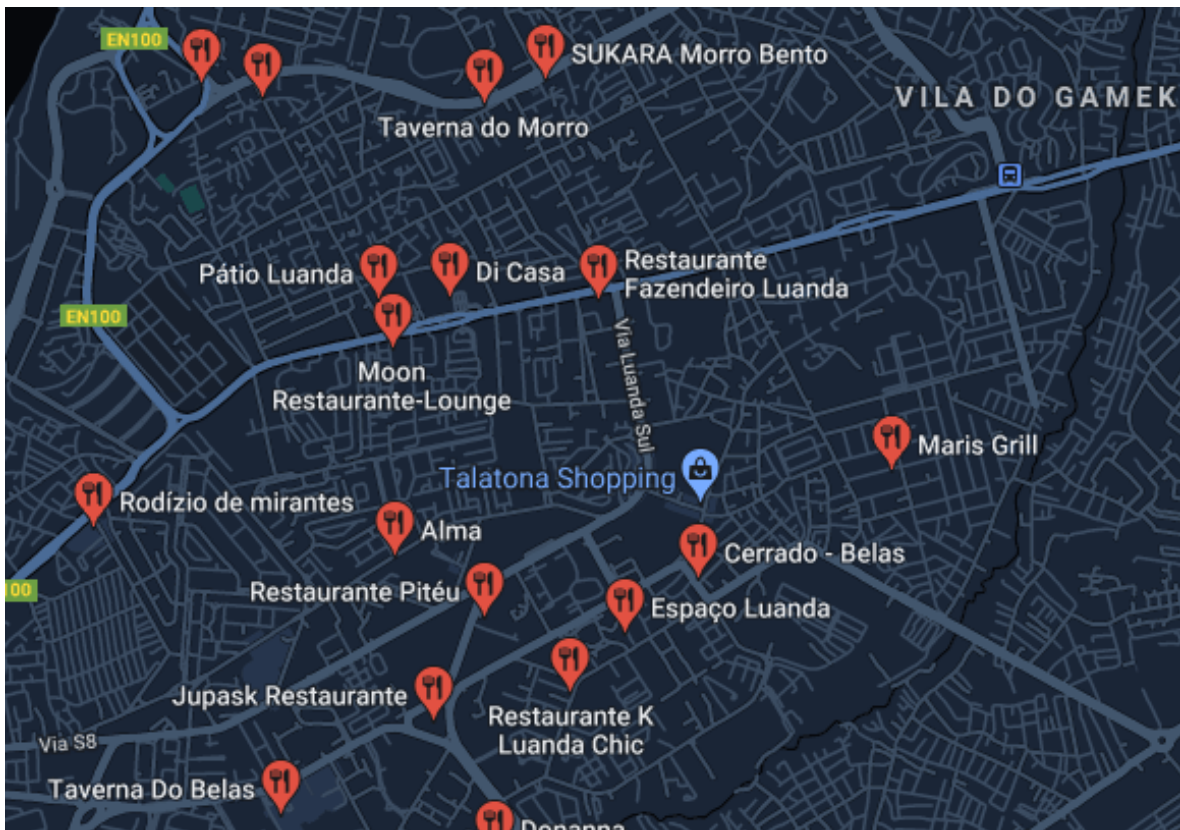
O Restaurante ‘Taverna do Morro Bento’ tem como ponto de atração o seu estilo contemporâneo e oferece o seguinte:

- a) Refeições ao preço médio de Kz 9 500,00;
- b) Bebidas - Kz 650,00;
- c) Karaoké às sextas-feiras.

### **Restaurante Sukara Morro Bento**

O Restaurante ‘Sukara Morro Bento’ confeciona alimentos mais voltados para culinária de origem Libanesa e oferece os seguintes:

- a) Refeição ao preço médio de Kz 4 300,00;
- b) Bebidas - Kz 1050,00;
- c) Sobremesa grátis.



**Figura 3.6** Localização Geográfica dos Concorrentes do Restaurante ‘Altas Horas’

Fonte Google Earth Elaboração Própria

### **3.3. Análise sobre o Ambiente Interno**

Uma empresa deve estar sempre atenta ao seu próprio cenário interno, pois essa análise possibilita identificar as suas competências, pontos fortes e fracos, auxiliando no processo de diferenciação e segmentação no mercado em que atua.

#### **3.3.1. Recursos e Capacidades**

Com o objetivo de analisar os recursos internos de forma mais detalhada, foi realizada a identificação das competências mais importantes do Restaurante ‘Altas Horas’, que se encontram inseridas na tabela 3.2.

**Tabela 3.2** Competências essenciais do Restaurante ‘Altas Horas’

<b>ANÁLISE RECURSOS</b>	<b>CAPACIDADES</b>	<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS</b>
Marca	Lançamento da Marca	Definição da Marca	Confirmação da Marca
Produção	Variedade de produtos	Qualidade superior dos pratos e refeições	Inovação permanente do cardápio e do espaço
Equipa	Desempenhar as funções com excelência e qualidade	Excelência no serviço ao cliente	Ampla experiência
Materiais / Espaços utilizados	Apresentação do restaurante e dos pratos	Qualidade superior dos pratos e do espaço	Sabor, originalidade e apresentação das refeições e pratos

### **3.3.1.1. Análise VRIO**

Amado (2017) revela que a análise VRIO tem por objetivo apresentar os recursos internos da empresa na forma de agentes potencializadores de vantagem competitiva sustentável, conjugando a existência de dois modelos teóricos: a visão baseada nos recursos e a perspectiva de posicionamento.

Para o autor, a avaliação dos recursos de uma empresa pode ser feita sob a perspectiva da análise VRIO e dos seus quatro indicadores: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. A resposta para essas questões seria determinante para verificar se um recurso ou capacidade em particular é uma força ou uma fraqueza, como pode ser notado a seguir:

- a) **Questão do Valor:** Determinados recursos e capacidades permitem que a empresa responda às ameaças e às oportunidades?
- b) **Questão da Raridade:** Quantos competidores possuem determinados recursos e capacidades valiosos?
- c) **Questão da Imitabilidade:** As empresas que não possuem determinado recurso ou capacidade enfrentarão alguma desvantagem de custo para obtê-lo em relação às que já o possuem?

d) **Questão da Organização:** A empresa está organizada para explorar totalmente o potencial competitivo dos seus recursos e capacidades?

Santos *et al* (2010) explicam que a eficiência da organização depende do ajuste do esquema, pois, quando ela é alcançada, proporciona uma vantagem competitiva sustentável. Isso significa que, se um recurso ou capacidade é valioso, raro, difícil de imitar e bem explorado pela organização, terá como implicação uma vantagem competitiva potencial e de desempenho económico acima do normal.

Amado (2017) considera que, quando as organizações conseguem adquirir recursos (e capacidades) valiosos e difíceis de imitar, estas capacidades se tornam uma mais-valia. Por isso, o autor afirma que esta procura de diferenciação se fundamenta num processo de desenvolvimento de recursos e capacidades distintivas que pode ser descrito através da interligação entre os seguintes conceitos, tais como: rotinas organizacionais, recursos, capacidades, competências nucleares, impacto estratégico potencial e grau de especificidade.

A tabela 3.3 apresenta as competências VRIO do Restaurante ‘Altas Horas’.

**Tabela 3.3** Análise VRIO do Restaurante ‘Altas Horas’

COMPETÊNCIA	VALIOSO	RARO	DIFÍCIL DE IMITAR	EXPLORADO PELA ORGANIZAÇÃO	COMPETITVIDADE
Serviço de Take Away	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária
Fidelização clientes	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Sabores Diferenciados	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Inovação	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Equipa Experiente	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Exploração e Gestão das Redes Sociais	Sm	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Marca	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade competitiva
Variedade de pratos e serviços	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade competitiva

### 3.3.2. Cadeia de Valor

De acordo com Porter (1998), a cadeia de valor de uma empresa pode ser agrupada em dois tipos de atividade empresarial, nomeadamente: as atividades primárias e atividades secundárias ou de apoio.

As atividades primárias assumem papel importante, pois contribuem para a formação dos custos logísticos totais, ao passo que as atividades secundárias fornecem suporte às primárias, facilitando a execução das mesmas.

Dentre as atividades de apoio do Restaurante ‘Altas Horas’ temos:

- **Administrativo/ Financeiro:** O plano financeiro será realizado pelos proprietários.
- **Recursos Humanos:** Os funcionários que, eventualmente, serão contratados passarão por uma entrevista e terão o seu treinamento executado pelos proprietários e pela gerência.
- **Tecnologia de informação:** A empresa fará uso de *softwares* para a gestão das contas a pagar e os saldos/débitos com os fornecedores e clientes, além do *site* para a divulgação do restaurante e do cardápio.
- **Compras:** A compra dos itens de comida e de uso contínuo será realizada pelos proprietários que escolherão os fornecedores, efetuarão e irão avaliar a qualidade dos produtos. Além disso, o Restaurante ‘Altas Horas’ ouvirá e acatará as sugestões dos clientes, para melhorar a qualidade.
- **Infra-estruturas:** Cozinha, despensa, sala de refeições, escritório, casa de banho, quarto de arrumos e depósito de materiais utilizáveis.
- **Inovação de produtos:** A instituição estará sempre atenta às sugestões dos clientes e às tendências do mercado, procurando sempre apresentar novidades no seu mix de produtos.

No que concerne às atividades primárias, verifica-se:

- **Logística de entrada:** realizada por meio de reserva, *site*, redes sociais e venda direta.
- **Produção e operações:** operações que envolvem pedido, recebimento, armazenamento de alimentos e bebidas, arrumação/organização do salão de

atendimento, segurança no manuseio dos alimentos, limpeza dos ambientes e destinação adequada do lixo.

- **Logística de saída, *marketing* e vendas:** para a angariação de mais clientes, serão realizadas ações de divulgação em *sites*, redes sociais, revistas especializadas, *outdoor* e por meio de *marketing* boca-a-boca
- **Serviços de pós-venda:** inclui a análise das sugestões dos clientes para melhorar os produtos e serviços oferecidos, mas, para que as sugestões dos clientes se transformem em dados de valor para a empresa, é necessário o correto tratamento dessas informações.

### 3.4. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que serve para fazer o plano estratégico de empresas e novos projetos. A sigla SWOT significa: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), sendo também conhecida como Análise FOFA ou Matriz SWOT.

Esta análise é uma das ferramentas mais populares da administração e refere-se a uma avaliação de cenários essenciais para realizarmos o plano da empresa, para que o projeto tenha mais possibilidades de sucesso. Neste contexto, são analisadas as relações existentes entre os pontos fortes e fracos da empresa.

De acordo com Chiavenato (2009), o objetivo desta análise é realizar o enfrentamento entre as oportunidades e ameaças dentro do ambiente externo das organizações e das forças, sendo as fraquezas identificadas na análise interna.

#### Pontos Fortes

- Conceito inovador e diferenciador;
- Sabores diferenciados e com “História”;
- Diversidade de serviços oferecidos;
- Equipe profissional;

- Localização do estabelecimento;
- Expertise de bom relacionamento com o cliente.

### **Pontos Fracos**

- Empresa nova no mercado e a explorar conceito novo;
- Dificuldade de Estacionamento;
- Questões de distanciamento e lotação, devido às restrições impostas pelo Covid-19.

### **Oportunidades**

- Recuperação do mercado de restauração em 2021/2022, após a pandemia;
- Consumo dos angolanos em restaurantes, cafés e similares é um hábito cada vez mais arraigado na cultura do país;
- Segmento de mercado ainda a ser explorado;
- A zona onde o restaurante se encontra está em franca expansão e, por isso, existe a possibilidade de novas empresas se estabelecerem e se tornarem potenciais clientes do ‘Altas Horas’.

### **Ameaças**

- Mercado competitivo;
- Reduzida fidelidade dos consumidores;
- Concorrentes com menus semelhantes;
- Grande possibilidade de entrada de novos concorrentes e produtos substitutos.

A variedade de refeições oferecidas, em conjunto com a dinâmica do menu e, profissionalização da equipa, bem como a localização do estabelecimento em local de crescimento são forças da empresa. Somado a isso, a transparência para se criar boas relações com o cliente e o empenho em satisfazê-lo também compõem fatores internos

positivos. Ao mesmo tempo, lidar com essa variedade de serviços requer disciplina e organização.

Aliados a isso, está o crescimento do setor, considerado uma oportunidade para a abertura do negócio do ‘Altas Horas’, enquanto concorrentes com propostas similares podem ser um ameaça. Temos, a seguir, a tabela 3.4, que demonstra a análise de SWOT do Restaurante ‘Altas Horas’.

### **3.5. Análise de Mercado**

A análise de mercado é um dos principais aspetos do plano de negócios e de *marketing*, visto que contempla uma pesquisa aprofundada sobre informações relacionadas com o mercado de atuação da empresa, que podem impactar de forma positiva ou negativa o negócio.

Após esta análise, podem-se obter informações fundamentais e dados-chave sobre o segmento e o contexto de atuação da empresa, o seu público em potencial, o posicionamento da concorrência, a relação dos fornecedores, o histórico e as expectativas macro-económicas relacionadas.

#### **3.5.1. Clientes**

A compreensão do comportamento de compra do consumidor é uma tarefa árdua e complexa, mas essencial. Este comportamento é influenciado por várias dimensões, por isso é importante compreender as reações dos consumidores aos estímulos que a empresa poderá apresentar, principalmente a nível de *marketing*, procurando obter vantagens sobre os concorrentes.

Os clientes potenciais do ‘Altas Horas’ são formados por um grupo de pessoas que apreciam um bom prato/petisco tradicional angolano. Alguns desses indivíduos têm ainda necessidades e exigências diferentes: podem estar à procura de uma experiência intelectual e cultural. Em virtude disso, o restaurante deve estar preparado, assumindo uma identidade tradicional.

### 3.5.2. Segmentação do Mercado

Porter (1998) define segmentação de mercado da seguinte forma:

A segmentação de mercado, como o próprio nome sugere, consiste em dividir o mercado em grupos, clusters, ou seja, segmentos - o 'grande emaranhado' de consumidores de um mesmo produto e/ou serviço. O seu objetivo é tornar mais clara e certa a estratégia de *marketing* (seja ele de propaganda ou focada em desenvolvimento de produtos) voltada a um alvo específico.

Desta forma, Amado (2017) comenta que, ao identificar-se os diferentes segmentos de um mercado, é possível enxergar com mais clareza esta divisão do mundo dos consumidores. Por mais que estejamos a falar de um mesmo bem de consumo, também sabemos que as pessoas que compram estes produtos possuem perfis, comportamentos e anseios diferentes e que essas características influenciam as suas escolhas.

Neste contexto, Kotler (2009) sublinha que são observados alguns quesitos importantes para a segmentação de mercado, dentre os quais temos em relevo os seguintes aspetos:

- **Segmentação comportamental:** está relacionada com gostos pessoais, interesses do público, preferências, etc.
- **Segmentação geográfica:** leva em consideração o local em que o consumidor se encontra e as particularidades do país, estado, região, cidade, bairro, rua, etc.
- **Segmentação demográfica:** neste tipo de segmentação, o mercado é dividido em critérios, tais como: idade, sexo, tamanho da família, renda, profissão, instrução, ciclo de vida da família, religião, nacionalidade ou classe social.
- **Segmentação psicográfica:** estas variáveis referem-se às pessoas e aspetos como estilo de vida, personalidade, motivos de compra, conhecimento e utilização do produto. As pessoas dentro do mesmo grupo demográfico podem exibir traços amplamente diferentes.

Na sequência do exposto, o Restaurante 'Altas Horas' apostará na identificação dos diferentes segmentos de mercado, optando por adaptar a oferta às necessidades de um público específico, direcionando, desta forma, as suas políticas de Marketing Mix.

Conforme Kotler (2009), não existe uma única forma de segmentar o mercado. Como tal, as empresas deverão escolher quais as variáveis que consideram essenciais para segmentar o mercado, segundo os seus objetivos. A utilização destas variáveis, isoladas ou em

combinação, permite à empresa encontrar a forma de definir as ações de marketing mais adequadas.

Relativamente ao nosso posicionamento, o Restaurante ‘Altas Horas’ tentará posicionar-se como a primeira escolha dos clientes, mas, para tal, aplicará uma política de descontos cumulativos relacionados com um programa de fidelização e, além disso, proporcionará aos clientes uma experiência gastronómica única que aumente a satisfação total.

### **3.6. Plano de Marketing**

Segundo Kotler (2009), o marketing é omnipresente nas nossas vidas. Durante o tempo todo, estamos submetidos às suas ações, as quais tentam influenciar-nos e determinar os nossos comportamentos e desejos, muitas vezes de forma proposital ou até inconsciente, levando-nos a consumir produtos ou a optar por um produto ou serviço em favor de outro.

O referido autor (2009) reafirma a importância do marketing ao relatar situações corriqueiras do nosso quotidiano, tais como: a altura da prateleira de um supermercado ou as cores chamativas numa embalagem de iogurte.

Kotler (2009) apresenta a seguinte definição de marketing:

É a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades do mercado por meio de produtos ou serviços que possam interessar aos consumidores. A finalidade do marketing é criar valor e chamar a atenção do cliente, gerando relacionamentos lucrativos para ambas as partes” (Kotler, 2009).

A partir desta definição, o autor insere o conceito de marketing mix, o qual se refere ao conjunto de variáveis que são possíveis de controlo pela empresa e que a organização deve utilizar para influenciar o consumidor e promover, eficazmente, o seu negócio.

Diante deste cenário, Kotler (2009) refere que os quatro principais pontos do marketing mix são: produto, preço, distribuição e comunicação.

Os quatro principais pontos encontram-se na figura 3.8 e devem satisfazer as necessidades dos mercados-alvo e, ao mesmo tempo, atingir os objetivos de marketing da organização.



**Figura 3.7** Quatro variáveis do marketing mix

Fonte Kotler (2009)

### **3.6.1. Política de Produtos**

O Restaurante 'Altas Horas' oferecerá uma ampla variedade de pratos/petiscos, no âmbito da vasta diversidade gastronómica angolana, dentre os quais se destacam o mufete, o funge de bombó e grelhados, a moamba de galinha, o funge de milho e de mandioca e o calulu de peixe. Oferecerá, também, sobremesas, tais como: salada de frutas, picolé, banana assada ou frita com mel ou calda de açúcar, mousse de múcua e de maracujá.

A empresa trabalhará também no serviço de *take-away*, para proporcionar aos clientes os sabores da experiência gastronómica na sua própria casa.

### **3.6.2. Política de Preço**

Segundo Kotler (2009), o preço e a qualidade estão intimamente relacionados com a credibilidade que o produto tem a oferecer, por isso a definição desta componente do mix de marketing deve ser executada com o máximo de critério.

Neste âmbito, o preço deve levar em consideração os custos da empresa, os preços da concorrência e o preço psicológico (percepção pessoal de valor que os clientes atribuem ao produto ou serviço). Assim, a definição do preço não deve limitar-se à fixação de uma margem sobre os custos da empresa, mas contemplar todos estes aspetos.

Kotler (2009) sublinha ainda a necessidade de se ter cuidado na hora de definir o preço, pois ele afeta diretamente a demanda, influencia a imagem do produto e pode ajudar a atingir o seu mercado-alvo. Ao considerar o preço a ser praticado, é importante saber o que é esperado pelos consumidores.

Neste sentido, Ferreira *et al* (2010) relatam que o preço é um aspeto que se estende para além dos custos inerentes aos processos e à conceção do produto final. O preço reflete sobre um conceito e valor associativo que um cliente possui e procura ter em relação ao mesmo.

Portanto, será adoptada a estratégia de preços, com o intuito de penetrar no mercado, com a utilização de preços mais competitivos, baseados nos apresentados pelos concorrentes. Os clientes poderão fazer os pagamentos tanto em *cash* como também através do cartão de débito. Após a conquista de mercado, alcançada pela percepção da diferenciação da qualidade dos produtos, e do aumento dos clientes, partir-se-á para as estratégias de maximização de lucro e defesa de participação no mercado e a sua expansão (Silveira, 2017).

Para o Restaurante ‘Altas Horas’, a política de preço a ser praticada será baseada nos valores médios praticados pela concorrência, evitando a perda de mercado, tendo em atenção que muitos consumidores optam por ofertas mais baratas.

### **3.6.3. Política de Distribuição**

A análise da política de distribuição encontra-se associada à definição dos melhores canais de distribuição, com o objetivo de maximizar a eficiência da colocação do produto à disposição dos clientes. Nesse sentido, Kotler (2009) sublinha que a distribuição irá tratar de aspetos como os locais onde comercializar, quais distribuidores e transportadores a utilizar, quais serão os níveis de armazenamento a utilizar, entre outras questões.

Relativamente à política de distribuição, e tratando-se de um serviço, tanto os produtos oferecidos como o serviço prestado serão, naturalmente, apresentados e comercializados dentro do restaurante.

Assim sendo, a distribuição e a oferta dos produtos ocorrerão no restaurante, situado na rua Kicagil, das 06:30h às 21:00 horas, de segunda a quarta-feiras, e das 06:30 às 00 h, de quinta-feira a domingo. As opções de *delivery* sucederão durante o período noturno das 18:30h à 01:00 hora de quarta a sábado. Além disso, poderá abrigar eventos esporádicos, como Karaoke, os quais poderão ocorrer às sextas-feiras das 19 horas às 20 h e 30 minutos.

No setor da restauração, a *Internet* tem-se apresentado, cada vez mais, como um canal de distribuição muito importante. Desta forma, o Restaurante 'Altas Horas' desenvolverá e apresentará o seu próprio *site*, para divulgar o seu conceito, oferta, serviço e localização a um número cada vez maior de clientes e atraí-los para o restaurante.

#### **3.6.4. Política de Comunicação**

A política de comunicação é um dos componentes do marketing mix e representa o conjunto de ações que a empresa desenvolve, para que o público, em geral, conheça o seu produto, tendo como principal objetivo despertar o interesse pelo produto junto desse, demonstrando os seus benefícios, as características e vantagens, o que poderá provocar estímulos de compra aos consumidores.

Dentre as ações desta política, podemos incluir a publicidade, a atuação nas redes sociais, as campanhas, as promoções, as relações públicas, dentre outras, sempre com o intuito de informar, persuadir e relembrar.

A empresa terá um foco bem grande na divulgação e na comunicação. Observou-se que as empresas descritas como concorrentes demonstram pouco investimento em divulgação, pouca interação com os clientes e fotos em redes sociais com pouca estética e baixa atratividade.

A comunicação será feita por meio das redes sociais, tais como: *Instagram*, *Youtube* e *Facebook*. Essa responsabilidade caberá à gerente. A empresa pretende realizar postagens em todos os dias de funcionamento. Para publicitar nas redes sociais, está prevista, para o primeiro mês, um custo de AOA 300 000,00 e, nos subsequentes, AOA 400 000,00.

### **3.7. Estratégia da Empresa**

A estratégia da empresa consiste na seleção ou escolha dos caminhos a percorrer, para que uma organização possa atingir os seus objetivos e manter a sua posição no mercado, ou seja, quais as metas e o quão alto o ‘Altas Horas’ se desafia a atingir. A estratégia apresenta os caminhos da empresa a médio e longo prazos, de maneira que o êxito e a sobrevivência da empresa sejam conquistados.

As estratégias do ‘Altas Horas’ são as seguintes:

- Praticar preços competitivos e manter bons índices de rentabilidade, de modo a satisfazer e otimizar os recursos disponíveis, reforçando a performance positiva da empresa;
- Aumentar o volume de vendas em 15 % no segundo ano de atividade, em função do plano de marketing;
- Desenvolver acções de formação *on job* ao pessoal, no sentido de melhorar as suas capacidades.

### **3.8. Plano de Organização e de Recursos Humanos**

De acordo com Chiavenato (2006), as organizações necessitam de recursos humanos para desenvolver as suas operações e atingir as suas metas, por isso o autor refere que os recursos humanos nas organizações têm uma função primordial dentro da sua estrutura.

Para alcançar o sucesso, não basta ter colaboradores com conhecimentos especializados, mas deve-se, também, constituir a equipa certa ou, caso contrário, qualquer das outras componentes pode ficar a perder. Os recursos humanos regulam a rendibilidade da organização (Baum, 2006).

O ‘Altas Horas’ tem como política de recrutamento a contratação de colaboradores para área de confeções, com o intuito de conjugar forças com os seus sócios e de garantir a presença constante sobre o estudo e desenvolvimento de novos *sabores* e novas para o conjunto de produtos da empresa.

A restante política de recrutamento irá depender da eventualidade de níveis de crescimento acentuados em cenários futuros e com estes surgem necessidades operacionais

acrescentadas. Desta forma, todo o funcionamento inicial estará sob o comando do balanço de ações entre o seus sócios gerente e um colaborador.

### **3.9. Plano de Operações**

Em relação às instalações do Restaurante ‘Altas Horas’, a organização irá realizar as suas atividades numa loja localizada na Rua do Kicagil, cuja área total é de 150 m<sup>2</sup>, que será dividida em salão de restauração, cozinha, copa, casa de banho, despensa e quarto de arrumos.

O empreendimento será gerido pelos sócios e terá o auxílio de um *software* que irá atuar como suporte à administração, realizando a gestão dos pedidos, rastreando as vendas do restaurante e aceitando pedidos *on-line*.

### **3.10. Análise Financeira**

A análise financeira não é somente uma simples avaliação contabilística da situação da empresa, nem tão pouco a definição do montante de capital necessário à sua concretização. Ela é, também, um instrumento necessário para se avaliar a qualidade do negócio (Carreira, 2020).

Esta análise deve integrar todo o processo, para possibilitar o empreendedor a tomar decisões adequadas e no tempo certo, projetando-o para os diferentes cenários que podem surgir e poderão pesar no processo decisório, como, por exemplo, pagar a crédito ou a pronto, comprar ou alugar um bem, etc. (Oliveira, 2010). Segundo Carreira (2020), estas situações supracitadas têm importância, pois impactam de forma direta no fluxo de caixa da empresa.

Oliveira (2010) descreve que a análise e a avaliação financeira se fundamentam em três aspetos fundamentais e na relação que se estabelece entre elas, designadamente:

- 1) **Tesouraria**: está atrelada à relação entre o ciclo económico e o ciclo financeiro e à estrutura de custos da empresa que se está a analisar/avaliar, ou seja, contempla as necessidades de liquidez, os prazos de pagamento e os prazos de recebimento.

- 2) **Estrutura de Capitais:** está relacionada com a proporção entre o capital próprio e o capital alheio adotada na empresa.
- 3) **Rendibilidade:** corresponde à capacidade da empresa para gerar resultados líquidos positivos ao longo dos anos.

O plano financeiro de toda a empresa deve ser baseado nalgumas premissas, as quais são fundamentais para dar início a todo o processo de plano, permitindo obter valores concretos e confiáveis que possibilitem ao empresário verificar a real viabilidade de sucesso ou fracasso do projeto em questão.

Em Portugal, um dos modelos de plano financeiro mais frequentemente utilizados é o do IAPMEI, concebido em 2004. Esse modelo, também denominado Plano de Crescimento ou Plano de Expansão, é amplamente utilizado para definir os parâmetros de crescimento e expansão e contempla o contexto essencial de Demonstrações Financeiras fundamentais para que o projeto tenha início.

Neste âmbito, o ‘Altas Horas’ assumiu um conjunto de premissas consideradas as mais realistas e fiéis ao projeto, sempre atentando para o contexto social, cultural e económico de Angola. Desta forma, realizou-se uma via extrapolação e previsão da evolução dos mercados e da economia no horizonte de tempo definido no projeto, o qual foi definido em seis anos, iniciando-se em 2021.

O resumo dos pressupostos considerados para realizar a análise financeira do Restaurante ‘Altas Horas’ é apresentado na tabela 3.3:

**Tabela 3.4** Pressupostos Análise Financeira do Restaurante ‘Altas Horas’

<b>Ano Inicial do Projeto</b>	<b>2021</b>
Prazo Médio de Recebimento (dia)	1
Prazo Médio de Pagamento (dia)	15
Prazo Médio de Stockagem (dia)	5
Taxa de IVA Vendas	14%
Taxa de IVA CMVMC	14%
Imposto Industrial	25,00%
IRT	17,00%
Imposto de Selo aplicável aos juros	10,00%
Taxa de contribuição para Segurança Social da entidade empregadora	8,00%
Taxa de contribuição para Segurança Social do trabalhador	3,00%
Taxa de Inflação Anual	20%

**Fonte** Elaboração Própria adaptado ao IAPMEI

### **3.10.1. Volume de Negócios**

Como primeiro passo para determinarmos a viabilidade financeira do projeto, realizou-se uma projeção de vendas para os próximos seis anos, considerando 2021 como o primeiro ano.

De acordo com esta previsão, é esperado que, em 2026, o valor das vendas quadruple em comparação com 2021 sendo o ano zero que apenas vai funcionar durante 4 meses, acredita-se que servirá de ensaio e aprendizado e maior divulgação do espaço. O volume de negócios é crescente ao longo dos seis anos e não espera-se grandes quebras ao longo deste período. Está previsto em 2022 em relação ao ano de 2021 o crescimento de 300%. Nos anos seguintes é considerado um acréscimo de 5% e 2% até 2026 uma estabilização. Os valores descritos na alínea quantidade vendidas, corresponde a multiplicação do número de lugares, multiplicado pelo número de dias de funcionamento e pela rotação (29 lugares X 3 rotações X 353 dias) foi considerado média de 85% da capacidade instalada. O preço de vendas foi baseado na média do preço menu. A projeção do volume de negócio encontram-se na tabela 3.4:

**Tabela 3.5** Projeção de vendas do Restaurante ‘Altas Horas’ (Valores em kwanzas)

<b>VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Almoços</b>	<b>43 500 000</b>	<b>182 700 000</b>	<b>201 426 750</b>	<b>215 728 049</b>	<b>231 044 741</b>	<b>247 448 917</b>
Quantidades vendidas	8 700	34 800	36 540	37 271	38 016	38 777
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	300,00%	5,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	5 000,00	5 250,00	5 512,50	5 788,13	6 077,53	6 381,41
<b>Jantares</b>	<b>50 668 800</b>	<b>212 808 960</b>	<b>234 621 878</b>	<b>251 280 032</b>	<b>269 120 914</b>	<b>288 228 499</b>
Quantidades vendidas	9 744	38 976	40 925	41 743	42 578	43 430
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	300,00%	5,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	5 200,00	5 460,00	5 733,00	6 019,65	6 320,63	6 636,66
<b>Bebidas tarde</b>	<b>8 444 800</b>	<b>35 468 160</b>	<b>39 103 646</b>	<b>41 880 005</b>	<b>44 853 486</b>	<b>48 038 083</b>
Quantidades vendidas	12 064	48 256	50 669	51 682	52 716	53 770
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	300,00%	5,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	700,00	735,00	771,75	810,34	850,85	893,40
<b>Bebidas noite</b>	<b>10 764 800</b>	<b>45 212 160</b>	<b>49 846 406</b>	<b>53 385 501</b>	<b>57 175 872</b>	<b>61 235 359</b>
Quantidades vendidas	13 456	53 824	56 515	57 646	58 798	59 974
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	300,00%	5,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	800,00	840,00	882,00	926,10	972,41	1 021,03
<b>TOTAL</b>	<b>113 378 400</b>	<b>476 189 280</b>	<b>524 998 681</b>	<b>562 273 588</b>	<b>602 195 012</b>	<b>644 950 858</b>

**Fonte** Elaboração própria adaptada ao IAPMEI

### 3.10.2. Demonstração dos Resultados

De acordo com Carreira (2020), a demonstração dos resultados é o relatório contabilístico da empresa que apresenta em pormenores as receitas (proveitos) e os gastos (custos) durante determinado período, dizendo-nos se a empresa, durante esse período, apresentou lucro ou prejuízo.

Para a sua execução, adotou-se como pressuposto um crescimento inicial de receitas (vendas) de 300% a 5% ao ano nos três anos iniciais e nos anos seguintes um crescimento de 2% ao ano. Essas percentagens de crescimento foram adotadas a partir de vários trabalhos relativos ao tema, tais como: IAPMEI (2004), Almeida (2003), Amado (2017), Guerra (2014) e Bohm (2012).

Os maiores índices de crescimento nos primeiros anos fundamentam-se, pois, no caso do Restaurante ‘Altas Horas’, estamos a considerar, num primeiro momento, uma menor concorrência, o que poderá proporcionar maiores receitas no início. Nos anos seguintes, este percentual de crescimento reduz-se em função da entrada/melhoria da concorrência e estabilização do negócio.

Relativamente aos custos das mercadorias vendidas, adotámos um percentual de 50% das vendas para todos os produtos, uma vez que, não se encontra dados fiáveis ou central de balanços em Angola para servir como guião.

Em relação ao crescimento das vendas, adotámos um percentual de crescimento semelhante ao das receitas, porque o Restaurante ‘Altas Horas’ servirá bebidas e refeições e, neste contexto, quanto maiores forem as suas receitas com vendas, maiores também

serão os seus gastos com variáveis. Naquilo que tange aos gastos com o pessoal, estão projetados em função da disponibilidade de informação passada pela gerente.

Inserido no contexto do que foi relatado por Guerra (2014), os gastos com depreciação e amortização são relativamente constantes, o que decorre em função dos custos com o desgaste dos equipamentos, instalações, mobiliário, entre outras coisas.

Apresenta-se, a seguir, na tabela 3.5, a previsão de demonstração de resultados do Restaurante ‘Altas Horas’ para os próximos seis anos.

**Tabela 3.6** Demonstração de Resultados do Restaurante ‘Altas Horas’ (Valores em kwanzas)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e serviços prestados	113 378 400	476 189 280	524 998 681	562 273 588	602 195 012	644 950 858
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	56 689 200	238 094 640	262 499 341	281 136 794	301 097 506	322 475 429
Fornecimento e serviços externos	9 693 333	29 952 400	30 850 972	31 776 501	32 729 796	33 711 690
Gastos com o pessoal	6 225 916	38 145 227	39 289 594	40 468 273	41 682 320	42 932 790
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	40 769 951	169 997 013	192 358 785	208 892 020	226 685 390	245 830 949
Gastos/reversões de depreciação e amortização	10 460 789	10 460 789	10 460 789	10 210 789	9 960 789	650 000
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	30 309 162	159 536 224	181 897 996	198 681 231	216 724 601	245 180 949
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados	30 309 162	159 536 224	181 897 996	198 681 231	216 724 601	245 180 949
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	7 577 291	39 884 056	45 474 499	49 670 308	54 181 150	61 295 237
Imposto sobre o rendimento do período	22 731 872	119 652 168	136 423 497	149 010 923	162 543 451	183 885 712
RESULTADO LIQUIDO DO PERÍODO						

Fonte: Elaboração própria adaptado ao IAPMEI

Através da análise da Demonstração de Resultados (DR), verificou-se que a empresa tem a capacidade de gerar fluxos de caixa desde o ano 2021, apresentando valores de EBITDA sempre positivos e com crescimentos consistentes ao longo dos anos.

### 3.10.3. Investimento Inicial

Para iniciar o negócio, está previsto um investimento total de 80 803 994 kwanzas, os quais estão inseridos nas rubricas de ativos tangíveis, mais especificamente em Edifícios e Construções, Equipamento Básico e Equipamento Administrativo e intangíveis como *software*. Esses investimentos, expostos na tabela 3.6, contemplam todo o montante que será realizado no projeto e estão relacionados com a compra de móveis, frigoríficos, materiais de cozinha, entre outras coisas, e na melhoria das instalações do espaço onde funcionará o Restaurante ‘Altas Horas’.

É importante salientar que este investimento será realizado todo no 1.º ano do projeto, com recursos próprios, o que implica que a empresa não gastará recursos com o pagamento de juros ou qualquer outro encargo financeiro oriundo de empréstimos.

**Tabela 3.7 Investimento Inicial**

<b>Investimento por ano</b>	<b>2021</b>
<b>Propriedades de investimento</b>	
Terrenos e recursos naturais	
Edifícios e Outras construções	32 500 000
Outras propriedades de investimento	
<b>Total propriedades de investimento</b>	<b>32 500 000</b>
<b>Activos fixos tangíveis</b>	
Terrenos e Recursos Naturais	
Edifícios e Outras Construções	
Equipamento Básico	46 553 944
Equipamento de Transporte	
Equipamento Administrativo	1 000 000
Equipamentos biológicos	
Outros activos fixos tangíveis	
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>47 553 944</b>
<b>Activos Intangíveis</b>	
Goodwill	
Projectos de desenvolvimento	
Programas de computador	750 000
Propriedade industrial	
Outros activos intangíveis	
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>750 000</b>
<b>Total Investimento</b>	<b>80 803 944</b>

**Fonte** Elaboração própria adaptado ao IAPMEI

#### **3.10.4. Mapa de *Cash-flows***

Diante da observação do Mapa de Cash-flows, pode-se constatar que o Restaurante ‘Altas Horas’ demonstra fluxos de caixa (*cash-flows*) de exploração positivos desde o início do projeto, com tendência crescente, o que permite concluir que a empresa tem estrutura financeira para cumprir as suas obrigações, conforme pode ser observado na tabela 3.7.

**Tabela 3.8** Mapa de Cash-Flows do Restaurante ‘Altas Horas’ (Valores em kwanzas)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	22 731 872	119 652 168	136 423 497	149 010 923	162 543 451	183 885 712
Depreciações e amortizações	10 460 789	10 460 789	10 460 789	10 210 789	9 960 789	650 000
Provisões do exercício						
	<b>33 192 661</b>	<b>130 112 957</b>	<b>146 884 286</b>	<b>159 221 712</b>	<b>172 504 240</b>	<b>184 535 712</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	-10 752 483	5 407 572	519 070	397 433	425 487	455 529
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>22 440 178</b>	<b>135 520 529</b>	<b>147 403 355</b>	<b>159 619 145</b>	<b>172 929 727</b>	<b>184 991 241</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-80 803 944					
<b>Free cash-flow</b>	<b>-58 363 766</b>	<b>135 520 529</b>	<b>147 403 355</b>	<b>159 619 145</b>	<b>172 929 727</b>	<b>184 991 241</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-58 363 766</b>	<b>77 156 763</b>	<b>224 560 118</b>	<b>384 179 263</b>	<b>557 108 990</b>	<b>742 100 230</b>

Fonte Elaboração própria adaptado ao IAPMEI

### 3.10.5. Balanço Previsional

Um dos principais instrumentos para se analisar a situação financeira de uma empresa é o Balanço Previsional, o qual realiza a comparação entre o ativo (conjunto de bens e direitos) e o passivo (conjunto de obrigações), evidenciando o capital próprio (situação líquida).

Na tabela 3.8, podemos visualizar o resumo deste balanço para o Restaurante ‘Altas Horas’. Podemos, igualmente, observar que o restaurante possui uma situação financeira estável, com os ativos superiores aos passivos.

**Tabela 3.9** Resumo do Balanço Previsional do Restaurante ‘Altas Horas’ (Valores em kwanzas)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
TOTAL ACTIVO	111 647 974	271 533 999	414 405 963	568 268 981	736 025 994	927 778 237
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	103 535 816	223 187 984	359 611 481	508 622 404	671 165 855	855 051 566
TOTAL PASSIVO	8 112 158	48 346 015	54 794 482	59 646 577	64 860 139	72 726 671

Fonte Elaboração própria adaptado ao IAPMEI

### 3.10.6. Indicadores de Risco

Ainda em relação aos instrumentos de análise financeira, temos alguns rácios que possibilitam verificar a sensibilidade da estrutura financeira a variações futuras do volume de negócios (Carreira, 2020).

Na tabela 3.9, estão demonstrados os resultados dos indicadores de risco calculados, o GAF (Grau de Alavanca Financeira), o GAO (Grau de Alavanca Operacional), bem como a evolução da Margem Bruta. Verifica-se que a Margem Bruta apresenta excelentes valores desde o ano 2021.

**Tabela 3.10** Resumo dos Indicadores de Risco do Restaurante Altas Horas (Valores em Kwanzas)

INDICADORES DE RISCO NEGOCIO	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Margem Bruta	46 995 867	208 142 240	231 648 369	249 360 293	268 367 710	288 763 739
Grau de Alavanca Operacional	155%	130%	127%	126%	124%	118%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Fonte** Elaboração própria adaptado ao IAPMEI

Pode-se perceber que a empresa é extremamente saudável do ponto de vista financeiro, pois o Grau de Alavanca Operacional apresenta valores mais altos no 1.º e 2.º anos, em função do volume de negócios. Entretanto, observa-se uma queda nos anos seguintes, indicando uma redução do risco operacional.

O Grau de Alavanca Financeira demonstra valor unitário para todo o período em análise, indicando que existe um baixo risco no projeto, o que, em boa medida, se deve ao facto de o projeto não utilizar recursos a capital de terceiros.

### 3.10.7. Avaliação do Projeto

Utilizaram-se como ferramentas auxiliares para analisar a viabilidade do projeto os seguintes indicadores:

- TIR (Taxa Interna de Retorno);
- VAL (Valor Atual Líquido);
- Determinação do período de recuperação do investimento.

A TIR na perspectiva do projecto (241%) como na perspectiva do investidor (242%) este valor é sempre superior ao factor de actualização (18%) isto torna o VAL maior que zero. Sendo assim, confirma-se a viabilidade do projecto pois gera uma rendibilidade superior ao factor de actualização e o VAL positivo de 500 060 365 Kwanzas.

O *payback period* é de 1 um ano e 4 meses, inferindo que, ao decorrer entre o primeiro e segundo ano de actividade o Restaurante ‘Altas Horas’ vai gerar resultados líquidos acumulados que permitirá igualar o valor do investimento inicial do projecto.

## 4. Conclusões

O estudo desenvolvido permitiu-nos acumular um conjunto de informações e conhecimentos que transformaram a nossa visão acerca da temática do empreendedorismo e a sua importância no contexto nacional e mundial.

Aliado a isso, conhecemos os vários instrumentos do plano de negócios que envolvem a análise de empresas, principalmente nas áreas de finanças, marketing, segmentação de mercado, Forças de Porter, posicionamento de mercado, entre outras coisas, bem como a importância dessas para a construção de um negócio.

Aprendemos ainda que o sucesso e a perpetuidade de uma empresa estão intimamente relacionados com a sua habilidade de se reinventar, inovar e criar valor, pois, a partir destas competências, temos, sim, a geração de vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo.

O Restaurante ‘Altas Horas’ vai atuar no setor da restauração no bairro Morro Bento, zona comercial da cidade de Luanda (Angola). Terá por objetivo fornecer pratos e refeições de qualidade, incorporando os sabores dos ingredientes da cozinha angolana a preços competitivos, uma vez que a zona em questão não possui um restaurante de carácter genuinamente angolano, que esteja em funcionamento atualmente.

A partir da investigação sobre o mercado, foi possível perceber que o negócio apresenta boas perspectivas, embora exista uma razoável concorrência. O foco no atendimento e na qualidade dos pratos deverá ser um diferencial, e, além disso, o fato de grande parte da população dessa área ter o hábito de almoçar e/ou jantar fora de casa também contribui para o êxito do projeto.

Para além disso, o Restaurante ‘Altas Horas’ possui um grupo de sócios que contempla pessoas com vasta experiência na área da alimentação e restauração, o que se configura uma vantagem competitiva.

Com o objetivo de se tornar ainda mais competitivo, a empresa irá envidar inúmeros esforços de marketing e, para isso, já tem a contratação de uma pessoa específica. Além disso, é importante o restaurante apresentar sempre novidades e inovações, para atender ao turismo e ao público local, que se torna cada vez mais exigente ao longo do tempo.

Foram constatados lucros e indicadores crescentes ao longo dos anos de implantação do projeto, com valores de EBTIDA, Margem Bruta, GAO e GAF, todos em conformidade

com os parâmetros aceitáveis, o que indica a ampla viabilidade do projeto dentro dos pressupostos preconizados.

Espera-se que esta dissertação seja uma mais-valia para os empreendedores e gestores do Restaurante 'Altas Horas' e que também sirva de fonte de aconselhamento e aprendizado para aqueles que têm interesse pela temática do empreendedorismo.

## 5. Referências Bibliográficas

- Almeida, P. J. (2003). *Da capacidade empreendedora aos activos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento*. (Tese de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior Técnico, Lisboa, Portugal). Disponível em: <http://www.aom.com.br/downloads/Ativos%20Intang%C3%ADveis%20%2013thesis.pdf>
- Amado, J. (2017). Projeto de mestrado: plano de negócios – gradual skateboards. (Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal). Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/7254>
- Amit, R. Zott, Christoph. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation, MIT Sloan Management Review, Vol.53, N.3
- Baggio, A. F. & Baggio, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, 1(1): 25-38, 2014 - ISSN 2359-3539
- Baggenstoss, S., & Donadone, J. C. (2012). Empreendedorismo Social: Reflexões Acerca Do Papel Das Organizações E Do Estado. Gestão e Sociedade, 7(16), 112.
- Banham, Heather C (2010), External Environmental Analysis For Small And Medium Enterprises (SMEs), Journal of Business & Economics Research, vol. 8, Iss. 10, p. 19-25 (7 pp.)
- Brinckerhoff, P. (2000). Social entrepreneurship – the art of mission-based venture development, New York, Wiley.
- Bringhenti, C., Lapolli, E. M., Friedlaender, G. M. S. (2002). Preparando-se para empreender. In: Encontro Nacional de Empreendedorismo, 4.ed., Florianópolis: 155 Anais.
- Bohm, M. (2012). Estratégia de Marketing para Promoção do uso de sementes de milho no Sul do Brasil (Tese de Mestrado, Universidade Federal de Pelotas, Rio Grande do Sul, Brasil). Disponível em: [https://wp.ufpel.edu.br/gem/files/2017/10/capitulo\\_08\\_-\\_p\\_163\\_188.pdf](https://wp.ufpel.edu.br/gem/files/2017/10/capitulo_08_-_p_163_188.pdf)
- Cadar, O., & Badulescu, D. (2014). Entrepreneur, Entrepreneurship and Intrapreneurship. A Literature Review. Munich Personal Repec Archive, (78871).
- Carreira, N. (2020). Projeto de mestrado: Plano de negócios-fisiostation. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/7254>
- Chiavenato, I. (2009) Recursos Humanos: O capital humano nas organizações. 1ª edição. São Paulo: Elsevier.
- Cruz, M. (2003) Desenvolvimento de um plano de negócio compacto para uma pme de serviços de engenharia. Tese de Mestrado, Universidade do Minho – Escola de Engenharia. Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt>
- Comissão Europeia. (2003). Livro Verde: Espírito Empresarial na Europa. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias. Disponível em: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0033:FIN:PT:PDF>, acessado em 10 fevereiro de 2021.

- Comissão das Comunidades Europeias (2006). Aplicar o Programa Comunitário de Lisboa: Promover o espírito empreendedor através do ensino e da aprendizagem. Bruxelas. Disponível em: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0033:FIN:PT:PDF>, acessado em 8 fevereiro de 2021.
- Dias, A. (2016). Pricing management no transporte aéreo: estudo de caso TAP Portugal vs. Easyjet. Tese de Mestrado. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/19001>
- Dornelas, J. C. (2005). Empreendedorismo: transformando ideias em Negócios (2 ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. F. (2002). O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade. São Paulo: Nobel.
- Farrukh, M., & Waheed, A. (2015). Learning Organization and Competitive Advantage-an Integrated Approach. *Asian Economic and Social Society*, 5(4), 73–79. <https://doi.org/10.18488/journal.1006/2015.5.4/1006.4.73.79>
- Fayolle, A., & Landström, H. (2014). A history of entrepreneurship research. *Handbook of Research On Entrepreneurship*, 2(9), 23–62. <https://doi.org/10.4337/9780857936929.00008>
- Ferreira, M.; Santos, J.; Serra, F (2010). Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa. 2ª ed., rev. e actualizada. Lisboa: Edições Sílabo.
- Filion, L.J. (1998). Do Empreendedorismo à Empreendedologia. Montreal: *Journal of Enterprising Culture*, V.6. Tradução e adaptação Jovino Moreira da Silva, M. S. Vitória da Conquista.
- GEM (2010). GEM Portugal 2010: Estudo sobre o Empreendedorismo. Disponível em: [http://www.empreender.aip.pt/irj/go/km/docs/sitemanager/www\\_empreender\\_aip\\_pt/documentos/pt/barometro/destaque/GEM\\_Portugal\\_Final.pdf](http://www.empreender.aip.pt/irj/go/km/docs/sitemanager/www_empreender_aip_pt/documentos/pt/barometro/destaque/GEM_Portugal_Final.pdf), acessado em 5 de fevereiro de 2021.
- Guerra, M. D. R. S. (2014). Plano de Negócios: Estudo do Caso da Empresa Frutemba. Mestrado em Gestão de Recursos da Saúde. Instituto Politécnico de Tomar. Escola Superior de Gestão de Tomar. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/13252>. Acessado em 9 de março de 2021.
- Hanif, Y. (2015). O empreendedorismo e a inovação como factores de sucesso nas pequenas e médias empresas. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa,. Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/7254>
- Hassimoto, M. (2006). Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva.
- Hermanson, B. (2011). O que é uma start up?. São Paulo:Mundo Sebrae,. Disponível em: <http://www.mundosebrae.com.br/2011/01/o-que-e-uma-startup/> acessado em 9 de março de 2021.
- Honig, B., & Karlsson, T. (2004). Institutional foces and the written business plan. *Journal of Management*, 1: 29-48.

- Imaginário, S., Cristo, E., Jesus, S. N., & Morais, M. F. (2014). Educação para o empreendedorismo em Portugal: O nascimento do programa Empreender na Escola. *Revista AMAzônica*, 12 (2), 343-362.
- IAPMEI (2013). Análise estrutural de sectores: O modelo das cinco forças de Michael Porter. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=316>, acessado em 17 dezembro de 2020.
- IAPMEI (2013). Gerir indicadores económicos e financeiros. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=171&temaid=18>, acessado em 18 dezembro de 2020
- Johnson, D. (2001). What is innovation and entrepreneurship?. *Lessons for larger Organizations*. Industrial and Commercial Training. Press, v. 33, n. 4.
- Jordão, S. (2010). Empreendedorismo e liderança nas empresas. Disponível em: < [http://www.portalcmc.com.br/lid\\_art33.htm](http://www.portalcmc.com.br/lid_art33.htm). Acesso em: 10 agosto 2021.
- Karayiannis, A. D. (2003). Entrepreneurial functions and characteristics in a protocapitalist economy: The Xenophonian Entrepreneur. *Wirtschaftspolitische Blatter* 50, 553-563.
- Kotler, Philip (2002), *Principles of Marketing*, Prentice Hall (3ª edição Europeia)
- Kotler, P. (2009). *Marketing para o século XXI. Como Criar, Conquistar e Dominar Mercado*. São Paulo: Ediouro.
- Kuratko, D. F. (2014). *Entrepreneurship: theory process practice* (9 ed.). South-Western: Cengage learning.
- Lima, A. (2015). Empreendedorismo e internacionalização em Angola estudo de caso aplicado a uma clínica de oftalmologia. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/10618>
- Melo Neto, F. P.; Froes, C. (2002). *Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark
- Monteiro, M. (2009). *O empreendedorismo e a criação de negócios: o caso da empresa...* Universidade de Coimbra - Faculdade de Economia
- Murphy, P. J.; Liao, J.; Welsch, H. (2005). *A conceptual history of entrepreneurial thought*. Academic of Management Conference, 65 th Annual Meeting, Honolulu
- Naia, A. 2009. *Importância da formação inicial no empreendedorismo. Estudo do percurso empreendedor de licenciados da FMH*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Disponível em <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/848>
- Nagakawa, M. (2011). *Plano de negócio: teoria geral*. Barueri: Manole.
- Oliveira, C. (2016). *Plano de marketing aplicado á farmácia comunitária- o caso da farmácia Gaia Jardim*. Universidade Católica Portuguesa- Católica Porto Business School.. Disponível em <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/21715>. Acessado em 10 de março de 2021.
- Oliveira, D. P. R. (2010). *Gestão para Resultados: Atuação, conhecimentos, habilidades*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, H. (2011). *Plano de negócios para constituição da Aero-X Táxi Aéreo*. Universidade Federal do Rio de Janeiro - Faculdade de Administração e Ciências

- Contábeis. Disponível em <https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK Ewizk8KtrPXxAhWu4YUKHVsvArYQFjABegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fpantheon.ufrj.br%2Fbitstream%2F11422%2F5568%2F1%2FLJAJIA.pdf&usg=AOvVaw3AU44HC0Oi67sifdfopDIh>. Acedido em 21 de março de 2021.
- Pinchot III., G. (1989). *Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Harbra.
- Pinto, I. (2013). *Rumo à universidade empreendedora: o potencial empreendedor dos alunos do ISEG*. School of Economics & Management. Lisbon
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84148-7.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23–37.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e Instrumentos* Escolar Editora: Lisboa, 2008. ISBN 978-972-592-229-3.
- Santos, D. (2017). *Análise aos modelos de negócio de aeroportos caso de estudo da Europa*. Dissertação de Mestrado. Instituto Técnico Lisboa.. Disponível em <https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/cursos/mec/dissertacao/1691203502342991>
- Santos, S., Caetano, A. & Curral, L. (2010). Atitudes dos estudantes universitários face ao empreendedorismo. Como identificar o potencial empreendedor? *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9 (4), 2-14.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper and Brothers.
- Schumpeter, J. A. (1988). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo, Nova Cultura.
- Simoneaux, S. & Stroud, C. (2011). A Business Plan: The GPS for Your Company. *Journal of Pension Benefits Issues in Administration*, 17 (3), 92-95.
- Sociedade Portuguesa de Inovação. (2004). *Estudo de avaliação do potencial empreendedor em Portugal em 2004 – projecto gem Portugal 2004*. Disponível em <http://www2.spi.pt/gem/docs/relatoriosinteseGem.pdf>.
- Testas, C. (2013). *O empreendedorismo no ensino superior – o caso do pólo de Viseu da Universidade Católica Portuguesa*. Disponível em <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/16674>. Acedido em 20 de abril de 2021
- Vieira, R. (2001). *Elaboração de Projectos Sociais: Uma Aplicação*. New venture strategies. Prentice Hall, New Jersey: Englewood Cliffs.
- Zuqui, R. (2019). *Plano de negócio: viabilidade de uma empresa de táxi aéreo na cidade de Chapecó-SC*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Fronteira Sul. Disponível em <https://rd.uffs.e>

# Apêndices

## Apêndice A CMVMC

CMVMC	Margem Bruta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>MERCADO NACIONAL</b>		<b>56 689 200</b>	<b>238 094 640</b>	<b>262 499 341</b>	<b>281 136 794</b>	<b>301 097 506</b>	<b>322 475 429</b>
Almoços	50,00%	21 750 000	91 350 000	100 713 375	107 864 025	115 522 370	123 724 459
Jantares	50,00%	25 334 400	106 404 480	117 310 939	125 640 016	134 560 457	144 114 249
Bebidas tarde	50,00%	4 222 400	17 734 080	19 551 823	20 940 003	22 426 743	24 019 042
Bebidas noite	50,00%	5 382 400	22 606 080	24 923 203	26 692 751	28 587 936	30 617 679
<b>MERCADO EXTERNO</b>							
Produto A *							
Produto B *							
<b>TOTAL CMVMC</b>		<b>56 689 200</b>	<b>238 094 640</b>	<b>262 499 341</b>	<b>281 136 794</b>	<b>301 097 506</b>	<b>322 475 429</b>
<b>IVA</b>	<b>14%</b>	<b>7 936 488</b>	<b>33 333 250</b>	<b>36 749 908</b>	<b>39 359 151</b>	<b>42 153 651</b>	<b>45 146 560</b>
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>		<b>64 625 688</b>	<b>271 427 890</b>	<b>299 249 248</b>	<b>320 495 945</b>	<b>343 251 157</b>	<b>367 621 989</b>

Fonte Elaboração própria adaptado ao IAPMEI

## Apêndice B FSE

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Subcontratos	14%	100%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	14%	100%		350 000,00	1 400 000,00	4 326 000,00	4 455 780,00	4 589 453,40	4 727 137,00	4 868 951,11
Publicidade e propaganda	14%	100%		33 333,33	133 333,33	412 000,00	424 360,00	437 090,80	450 203,52	463 709,63
Vigilância e segurança	14%	100%		250 000,00	1 000 000,00	3 090 000,00	3 182 700,00	3 278 181,00	3 376 526,43	3 477 822,22
Honorários	14%	100%		380 000,00	1 520 000,00	4 696 800,00	4 837 704,00	4 982 835,12	5 132 320,17	5 286 289,76
Comissões	14%	100%								
Conservação e reparação	14%	100%		300 000,00	1 200 000,00	3 708 000,00	3 819 240,00	3 933 817,20	4 051 831,72	4 173 386,67
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	14%	100%								
Livros e documentação técnica	14%	100%								
Material de escritório	14%	100%		150 000,00	600 000,00	1 854 000,00	1 909 620,00	1 966 908,60	2 025 915,86	2 086 693,33
Artigos para oferta	14%	100%		30 000,00	120 000,00	370 800,00	381 924,00	393 381,72	405 183,17	417 338,67
Energia e fluidos										
Electricidade	14%	80%	20%	30 000,00	120 000,00	370 800,00	381 924,00	393 381,72	405 183,17	417 338,67
Combustíveis	14%	90%	10%	280 000,00	1 120 000,00	3 460 800,00	3 564 624,00	3 671 562,72	3 781 709,60	3 895 160,89
Água	14%	20%	80%	180 000,00	720 000,00	2 224 800,00	2 291 544,00	2 360 290,32	2 431 099,03	2 504 032,00
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	14%	100%								
Transportes de pessoal	14%	100%								
Transportes de mercadorias	14%	100%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	14%	100%								
Comunicação	14%	100%		220 000,00	880 000,00	2 719 200,00	2 800 776,00	2 884 799,28	2 971 343,26	3 060 483,56
Seguros	14%	100%								
Royalties	14%	100%								
Contencioso e notariado	14%	100%								
Despesas de representação	14%	100%								
Limpeza, higiene e conforto	13%	100%		220 000,00	880 000,00	2 719 200,00	2 800 776,00	2 884 799,28	2 971 343,26	3 060 483,56
Outros serviços	14%	100%								
<b>TOTAL FSE</b>					<b>9 693 333,33</b>	<b>29 952 400,00</b>	<b>30 850 972,00</b>	<b>31 776 501,16</b>	<b>32 729 796,19</b>	<b>33 711 690,08</b>
<b>FSE - Custos Fixos</b>					<b>8 981 333,33</b>	<b>27 752 320,00</b>	<b>28 584 889,60</b>	<b>29 442 436,29</b>	<b>30 325 709,38</b>	<b>31 235 480,66</b>
<b>FSE - Custos Variáveis</b>					<b>712 000,00</b>	<b>2 200 080,00</b>	<b>2 266 082,40</b>	<b>2 334 064,87</b>	<b>2 404 086,82</b>	<b>2 476 209,42</b>
<b>TOTAL FSE</b>					<b>9 693 333,33</b>	<b>29 952 400,00</b>	<b>30 850 972,00</b>	<b>31 776 501,16</b>	<b>32 729 796,19</b>	<b>33 711 690,08</b>
<b>IVA</b>					<b>1 191 466,67</b>	<b>3 681 632,00</b>	<b>3 792 080,96</b>	<b>3 905 843,39</b>	<b>4 023 018,69</b>	<b>4 143 709,25</b>
<b>FSE + IVA</b>					<b>10 884 800,00</b>	<b>33 634 032,00</b>	<b>34 643 052,96</b>	<b>35 682 344,55</b>	<b>36 752 814,89</b>	<b>37 855 399,33</b>

Fonte Elaboração própria adaptado ao IAPMEI



## Apêndice D Investimento em Fundo de Maneio

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	10 500 000	10 500 000	10 500 000	10 500 000	10 500 000	10 500 000
Clientes						
Inventários	787 350	3 306 870	3 645 824	3 904 678	4 181 910	4 478 825
Estado						
*						
*						
<b>TOTAL</b>	<b>11 287 350</b>	<b>13 806 870</b>	<b>14 145 824</b>	<b>14 404 678</b>	<b>14 681 910</b>	<b>14 978 825</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores						
Estado	534 867	8 461 959	9 319 983	9 976 269	10 678 989	11 431 433
*						
<b>TOTAL</b>	<b>534 867</b>	<b>8 461 959</b>	<b>9 319 983</b>	<b>9 976 269</b>	<b>10 678 989</b>	<b>11 431 433</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>10 752 483</b>	<b>5 344 911</b>	<b>4 825 841</b>	<b>4 428 408</b>	<b>4 002 921</b>	<b>3 547 392</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>10 752 483</b>	<b>-5 407 572</b>	<b>-519 070</b>	<b>-397 433</b>	<b>-425 487</b>	<b>-455 529</b>

Font: Elaboração própria adaptado ao IAPMEI

## Apêndice E Ponto Crítico Operacional Previsional

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e serviços prestados	113 378 400,00	476 189 280,00	524 998 681,20	562 273 587,57	602 195 012,28	644 950 858,15
Varição nos inventários da produção						
CMVMC	56 689 200,00	238 094 640,00	262 499 340,60	281 136 793,78	301 097 506,14	322 475 429,08
FSE Variáveis	712 000,00	2 200 080,00	2 266 082,40	2 334 064,87	2 404 086,82	2 476 209,42
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>55 977 200,00</b>	<b>235 894 560,00</b>	<b>260 233 258,20</b>	<b>278 802 728,91</b>	<b>298 693 419,32</b>	<b>319 999 219,65</b>
<b>Ponto Crítico</b>	<b>51 889 042,73</b>	<b>154 140 990,19</b>	<b>158 034 794,49</b>	<b>161 584 508,84</b>	<b>165 257 117,34</b>	<b>150 794 454,96</b>

Fonte Elaboração própria adaptado ao IAPMEI

## Apêndice F Plano de Financiamento

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	40 769 951	169 997 013	192 358 785	208 892 020	226 685 390	245 830 949
Capital Social (entrada de fundos)	80 803 944					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		5 407 572	519 070	397 433	425 487	455 529
Proveitos Financeiros						
<b>Total das Origens</b>	<b>121 573 895</b>	<b>175 404 585</b>	<b>192 877 854</b>	<b>209 289 452</b>	<b>227 110 877</b>	<b>246 286 478</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	80 803 944					
Inv Fundo de Maneio	10 752 483					
Imposto sobre os Lucros		7 577 291	39 884 056	45 474 499	49 670 308	54 181 150
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
<b>Total das Aplicações</b>	<b>91 556 427</b>	<b>7 577 291</b>	<b>39 884 056</b>	<b>45 474 499</b>	<b>49 670 308</b>	<b>54 181 150</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>30 017 468</b>	<b>167 827 294</b>	<b>152 993 798</b>	<b>163 814 954</b>	<b>177 440 569</b>	<b>192 105 328</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>30 017 468</b>	<b>197 844 763</b>	<b>350 838 561</b>	<b>514 653 515</b>	<b>692 094 084</b>	<b>884 199 412</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>30 017 468</b>	<b>197 844 763</b>	<b>350 838 561</b>	<b>514 653 515</b>	<b>692 094 084</b>	<b>884 199 412</b>

Fonte Elaboração própria adaptado ao IAPMEI

## Apêndice G Balanço Previsional

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>70 343 155</b>	<b>59 882 366</b>	<b>49 421 578</b>	<b>39 210 789</b>	<b>29 250 000</b>	<b>28 600 000</b>
Activos fixos tangíveis	37 993 155	28 432 366	18 871 578	9 310 789		
Propriedades de investimento	31 850 000	31 200 000	30 550 000	29 900 000	29 250 000	28 600 000
Activos Intangíveis	500 000	250 000				
Investimentos financeiros						
<b>Activo corrente</b>	<b>41 304 818</b>	<b>211 651 633</b>	<b>364 984 385</b>	<b>529 058 192</b>	<b>706 775 994</b>	<b>899 178 237</b>
Inventários	787 350	3 306 870	3 645 824	3 904 678	4 181 910	4 478 825
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	40 517 468	208 344 763	361 338 561	525 153 515	702 594 084	894 699 412
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>111 647 974</b>	<b>271 533 999</b>	<b>414 405 963</b>	<b>568 268 981</b>	<b>736 025 994</b>	<b>927 778 237</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	80 803 944	80 803 944	80 803 944	80 803 944	80 803 944	80 803 944
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		22 731 872	142 384 040	278 807 537	427 818 460	590 361 911
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	22 731 872	119 652 168	136 423 497	149 010 923	162 543 451	183 885 712
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>103 535 816</b>	<b>223 187 984</b>	<b>359 611 481</b>	<b>508 622 404</b>	<b>671 165 855</b>	<b>855 051 566</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>8 112 158</b>	<b>48 346 015</b>	<b>54 794 482</b>	<b>59 646 577</b>	<b>64 860 139</b>	<b>72 726 671</b>
Fornecedores						
Estado e Outros Entes Públicos	8 112 158	48 346 015	54 794 482	59 646 577	64 860 139	72 726 671
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>8 112 158</b>	<b>48 346 015</b>	<b>54 794 482</b>	<b>59 646 577</b>	<b>64 860 139</b>	<b>72 726 671</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>111 647 974</b>	<b>271 533 999</b>	<b>414 405 963</b>	<b>568 268 981</b>	<b>736 025 994</b>	<b>927 778 237</b>

Fonte Elaboração própria adaptado ao IAPMEI

## Apêndice H Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Taxa de Crescimento do Negócio		320%	10%	7%	7%	7%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	20%	25%	26%	27%	27%	29%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Return On Investment (ROI)	20%	44%	33%	26%	22%	20%
Rendibilidade do Activo	27%	59%	44%	35%	29%	26%
Rotação do Activo	102%	175%	127%	99%	82%	70%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	22%	54%	38%	29%	24%	22%

INDICADORES FINANCEIROS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Autonomia Financeira	93%	82%	87%	90%	91%	92%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Liquidez Corrente	5,09	4,38	6,66	8,87	10,90	12,36
Liquidez Reduzida	4,99	4,31	6,59	8,80	10,83	12,30

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Margem Bruta	46 995 867	208 142 240	231 648 369	249 360 293	268 367 710	288 763 739
Grau de Alavanca Operacional	155%	130%	127%	126%	124%	118%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte Elaboração própria adaptado ao IAPMEI