



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**PLANO DE NEGÓCIOS INOVADOR: BAR DESPORTIVO DIRECIONADO PARA  
APOSTADORES DESPORTIVOS**

João Pedro Calado dos Santos

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, Prof. Auxiliar,  
ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão  
Geral

Setembro, 2020



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**PLANO DE NEGÓCIOS INOVADOR: BAR DESPORTIVO DIRECIONADO PARA  
APOSTADORES DESPORTIVOS**

João Pedro Calado dos Santos

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, Prof. Auxiliar,  
ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão  
Geral

Setembro, 2020

## **Agradecimentos**

Elaborar uma tese de mestrado é algo que exige bastante do nosso empenho, dedicação e concentração para que tudo corra como esperamos. Neste caso em específico, que se trata de um plano de negócios, a complexidade de conseguir trabalhar simultaneamente em vários conteúdos para criar um negócio de raiz, especialmente quando não se tem qualquer tipo de experiência na área em questão, consegue ser uma tarefa exaustiva que envolve muita reflexão e trabalho de pesquisa. Para o conseguirmos fazer com brio, há que contar com o apoio de quem nos rodeia para garantir que conseguimos não só acabá-lo como realizá-lo com grande rigor para apresentarmos a melhor tese possível.

Assim sendo, deixo os meus seguintes agradecimentos.

Ao Professor Renato Pereira, por todo o interesse e disposição em ajudar-me, ao partilhar o seu conhecimento e experiência que permitiu elevar o nível de exigência ao realizar este projeto.

Aos meus pais e irmã, pelo apoio que me deram, por estarem sempre disponíveis a ajudar-me, e por garantirem que nunca me faltava nada para que conseguisse empenhar-me a desenvolver a melhor tese possível.

Aos meus amigos, que me apoiaram e estiveram sempre dispostos a ajudar-me no que fosse preciso.

Aos que de alguma forma contribuíram para a elaboração desta tese, desde aqueles que dedicaram parte do seu tempo a responder ao questionário, a aqueles que me auxiliaram com orçamentos, simulações, entre outros.



## **Resumo**

A presente tese retrata um plano de negócios baseado numa ideia inovadora. Trata-se de um bar desportivo direcionado para apostadores desportivos, um conceito não explorado em Portugal, que pretende tirar proveitos dos segmentos de mercado já existentes no setor, e, possivelmente, criar novos segmentos originados da legalização das apostas desportivas em 2015.

Para obter uma melhor compreensão do meio envolvente, recorreu-se a várias técnicas para perceber claramente as envolventes externa e interna, tais como análise PESTAL, análise SWOT, 5 forças de Porter, entre outras técnicas que permitiram formular estratégias e facilitar o processo de tomada de decisões, ambas cruciais para o desenvolvimento do negócio.

Uma vez completada esta etapa, procedeu-se ao desenvolvimento de políticas de implementação, desenhadas de acordo com o que foi concluído ao aplicar as técnicas da fase anterior, no qual se definiu todos os aspetos práticos, sejam eles operacionais, administrativos, financeiros ou de comunicação e publicidade.

Por fim, a análise financeira do negócio indica a viabilidade do mesmo, através de indicadores de avaliação financeira como o VAL, TIR, período de retorno financeiro e índice de rendibilidade.

Palavras-chave: Plano de negócios, Empreendedorismo, Bar desportivo, Apostas desportivas

Classificação JEL: M13, I83



## **Abstract**

This thesis portrays a business plan based on a new business idea. The idea in question is a sports bar mainly focused in sports bettors, a new concept in Portugal, with the intention of making a profit out of existing market segments, and, possibly, creating new ones that originated from the legalization of sports betting in 2015.

To better understand the environment in which the company is inserted, various techniques were used to perceive the external and internal components, like the PESTAL analysis, SWOT analysis, Porter's five forces, amongst others that allow to formulate strategies and facilitate the decision making process, both crucial to the development of the business.

Once this stage is completed, the development of implementation policies took place, designed accordingly to what was concluded by applying the techniques previously mentioned, in which it were defined all the practical aspects of the business, whether they were operational, organizational, financial or marketing related.

Lastly, the financial analysis indicates its viability, through financial evaluation indicators like NPV, IRR, payback period and profitability index.

Keywords: Business plan, Entrepreneurship, Sports bar, Sports betting

JEL classification: M13, I83



# Índice geral

<b>1. Sumário executivo .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revisão de literatura .....</b>	<b>3</b>
2.1 Empreendedorismo.....	3
2.2 Plano de negócios.....	4
2.3 Bares desportivos .....	6
2.3.1 Bares.....	6
2.3.2 Bares desportivos .....	8
2.4 Apostas desportivas.....	10
2.5 Figura sobre revisão de literatura .....	11
<b>3. Análise de mercado e envolventes.....</b>	<b>13</b>
3.1. Envolvente interna e externa.....	13
3.2. PESTAL .....	13
3.2.1. Político .....	13
3.2.2. Económico.....	15
3.2.3. Social.....	18
3.2.4. Tecnológico .....	20
3.2.5. Ambiental .....	21
3.2.6. Legal.....	22
3.3. Análise do mercado de apostas desportivas .....	24
3.3.1. Apostas desportivas à cota <i>online</i> .....	24
3.3.2. Apostas desportivas à cota de base territorial .....	25
3.4. Análise do setor de mercado de bares desportivos.....	26
3.4.1. Setor da restauração e similares .....	26
3.4.2. Mercado dos bares desportivos em Portugal.....	27
3.5. <i>Benchmarking</i> .....	28
3.6. 5 Forças de Porter.....	29
3.6.1 Poder de negociação dos fornecedores.....	29
3.6.2 Poder de negociação dos clientes .....	29
3.6.3 Ameaça de entrada de novos concorrentes .....	29
3.6.4 Ameaça de produtos substitutos.....	29
3.6.5 Rivalidade da concorrência .....	30
3.7. Proposta de valor .....	30
3.8. Marca.....	30
3.9. Visão.....	31

3.10. Missão .....	31
3.11. Valores .....	31
3.12. Objetivos .....	32
3.13. Estratégia .....	33
3.14. Análise SWOT .....	35
3.15. Fatores críticos de sucesso .....	36
3.16. Metodologia .....	37
<b>4. Desenvolvimento do plano de negócios.....</b>	<b>39</b>
4.1. STP .....	39
4.1.2. Segmentação.....	39
4.1.2. <i>Target</i> .....	39
4.1.3. Posicionamento .....	40
4.2. <i>Marketing Mix</i> .....	41
4.2.1. Produto .....	41
4.2.2. Preço.....	42
4.2.3. Distribuição .....	43
4.2.4. Comunicação .....	43
4.2.5. Pessoas .....	46
4.2.6. Processo.....	46
4.2.7. Evidência física .....	47
4.3. Organização.....	50
4.4. Tecnologia.....	51
4.5. Plano de ação e requisitos de implementação .....	53
4.6. Plano financeiro.....	53
4.7. Estratégias de saída .....	55
<b>5. Avaliação financeira.....</b>	<b>57</b>
5.1. Pressupostos .....	57
5.2. Investimento em CAPEX e Amortizações e Depreciações.....	59
5.3. Vendas.....	60
5.4. CMVMC, Inventário e Compras .....	61
5.5. Outros custos fixos e variáveis.....	62
5.6. Gastos com pessoal .....	64
5.7. Mapa dívida.....	64
5.8. Demonstração de resultados e Resultados Retidos .....	65
5.9. Balanço previsional .....	66
5.10 WACC.....	68
5.10. <i>Cashflows</i> .....	69

5.11. Avaliação Financeira.....	70
5.12. Análise de sensibilidade .....	71
5.13. Indicadores de desempenho .....	72
<b>6. Conclusão .....</b>	<b>75</b>
<b>7. Fontes.....</b>	<b>77</b>
<b>8. Referências bibliográficas.....</b>	<b>79</b>
<b>9. Anexos .....</b>	<b>83</b>
Anexo A. Complementos à análise PESTAL.....	83
Anexo B. Questionário .....	86
Anexo C. Descrição de equipas de trabalho.....	93
Anexo D. Taxas de ocupação .....	94
Anexo E. Investimento em CAPEX.....	95
Anexo F. Orçamento de iluminações e instalações elétricas .....	97
Anexo G. Vendas .....	98
Anexo H. CMVMC .....	99
Anexo I. Simulação de seguro multiriscos empresariais .....	103
Anexo J. Simulação de seguro de acidentes de trabalho.....	105
Anexo K. Custos com publicidade.....	106
Anexo L. Gastos com pessoal .....	107
Anexo M. Fundo de maneo .....	108
Anexo N. Plano financeiro .....	109



## Índice de quadros

Quadro 1 - Quadro de referência quanto aos temas discutidos na revisão de literatura .....	11
Quadro 2 – PIB per capita por localização geográfica.....	15
Quadro 3 – PIB e taxa de crescimento real do PIB .....	15
Quadro 4 - Evolução do PIB na ótica da despesa .....	16
Quadro 5 - Dívida bruta em percentagem do PIB.....	16
Quadro 6 - População portuguesa segmentada por faixas etárias e localizações geográficas .	18
Quadro 7 – Níveis de escolaridade da população portuguesa .....	20
Quadro 8 – Informações sobre mercado de apostas desportivas á cota online .....	24
Quadro 9 – Vendas brutas dos Jogos Santa Casa e Placard .....	25
Quadro 10 - Dados de mercado de setor dos bares em Portugal.....	26
Quadro 11 – Identificação e descrição dos principais concorrentes .....	28
Quadro 12 – Objetivos da organização .....	33
Quadro 13 – Análise SWOT .....	35
Quadro 14 – Análise SWOT dinâmica.....	36
Quadro 15 - Instrumentos de avaliação financeira.....	38
Quadro 16 – Identificação do target do negócio .....	39
Quadro 17 – Triângulo de ouro .....	40
Quadro 18 – Iniciativas promovidas no negócio.....	44
Quadro 19 - Organograma da empresa .....	50
Quadro 20 – Plano de ação.....	53
Quadro 21 – Segmentação de investimento inicial .....	54
Quadro 22 – Estratégias de saída .....	55
Quadro 23 – Pressupostos gerais do plano de negócios.....	58
Quadro 24 – Investimento em CAPEX .....	59
Quadro 25 – Amortizações e depreciações .....	59
Quadro 26 – Reinvestimento e desinvestimento em CAPEX .....	60
Quadro 28 – CMVMC anuais .....	61
Quadro 29 – Inventários e compras anuais .....	61
Quadro 30 – Custos subscritos .....	62
Quadro 31 – Custos fixos, variáveis e totais .....	63
Quadro 32 – Custos com publicidade .....	63

Quadro 33 – Gastos com pessoal anuais .....	64
Quadro 34 - Informações sobre empréstimo bancário .....	64
Quadro 35 – Mapa de serviço de dívida.....	65
Quadro 36 – Demonstração de resultados e resultados retidos .....	66
Quadro 37 – Balanço previsional .....	67
Quadro 38 – Cálculos de Beta Unlevered, Beta Levered e Custo de Capital Próprio .....	68
Quadro 39 – Determinação de WACC.....	68
Quadro 40 – Free Cashflows to Firm .....	69
Quadro 41 – Free Cashflow to Equity.....	69
Quadro 42 – Economic Value Added .....	69
Quadro 43 – Instrumentos de avaliação financeira .....	70
Quadro 44 – Instrumentos de avaliação financeira incluindo valor de continuidade .....	71
Quadro 45 – Análise de sensibilidade .....	72
Quadro 46 – Indicadores de desempenho .....	73
Quadro 47 – Composição das equipas de trabalho e respetivos turnos .....	93
Quadro 48 – Estimativas de taxas de ocupação .....	94
Quadro 49 – Investimento em CAPEX em detalhe.....	95
Quadro 50 – Pressupostos sobre vendas .....	98
Quadro 51 – Receitas médias por cliente .....	98
Quadro 52 – Pressupostos sobre os CMVMC.....	99
Quadro 53 – Consumos médios por cliente .....	99
Quadro 54 – Custos com publicidade em detalhe .....	106
Quadro 55 – Cálculos de gastos com pessoal .....	107
Quadro 56 – Fundo de maneio .....	108
Quadro 57 – Cálculos auxiliares a apuramento de IVA.....	108
Quadro 58 – Plano financeiro.....	109

## Índice de figuras

Figura 1 - Menu e preços.....	42
Figura 2 – Localização do negócio .....	48
Figura 3 – Planta do piso inferior.....	48
Figura 4 – Planta do piso superior.....	48
Figura 5 – Exemplos de elementos decorativos .....	49
Figura 6 – Estrutura de sistema de distribuição audiovisual.....	52
Figura 7 – Evolução do índice harmonizado de preços no consumidor.....	78
Figura 8 - Evolução das taxas de juro de empréstimos bancários.....	83
Figura 9 - Evolução dos empréstimos a particulares.....	84
Figura 10 - Informações sobre acesso a serviços de internet fixa.....	84
Figura 11 - Informações sobre acesso a serviços de internet móvel .....	85



## Glossário de siglas

APAJO: Associação Portuguesa de Apostas e Jogos Online

CAPEX: *Capital Expenditure*

CMVMC: Custo de Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

FCFE: *Free Cashflows to Equity*

FCFF: *Free Cashflows to Firm*

FSE: Fornecimentos e Serviços Externos

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

INE: Instituto Nacional de Estatística

IRC: Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IRR: *Internal Rate of Return*

ISUC: Imposto de Selo sobre a Utilização do Crédito

IVA: Imposto de Valor Acrescentado

MTIR: Taxa Interna de Rentabilidade Modificada

NPV: *Net Present Value*

PIB: Produto Interno Bruto

ROA: *Return on Assets*

ROE: *Return on Equity*

ROI: *Return on Investment*

SRIJ: Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos

TIR: Taxa Interna de Rentabilidade

UE: União Europeia

VAL: Valor Atual Líquido



## 1. Sumário executivo

A seguinte tese pretende explorar uma ideia inovadora com potencial para redesenhar um conceito de negócio já existente, ou, pelo menos, criar uma nova abordagem sobre como retirar mais proveitos ao atingir novos segmentos no setor.

Com as apostas desportivas a serem legalizadas novamente em Portugal em 2015, abriram-se as portas a um mercado presencial e *online* que envolve milhares de jogadores e que gera milhões de euros em receitas pelas respetivas entidades exploradoras. Todos os anos, verifica-se a entrada de mais entidades no mercado, acompanhado pelo aumento do número de jogadores ao longo dos últimos 4 a 5 anos. O interesse crescente pelas apostas desportivas leva também a um aumento do interesse por diversas modalidades desportivas, o que apela ao lado mais eclético das organizações que os servem. Com isto em mente, surgiu a ideia de criar um bar desportivo direcionado especialmente para os apostadores desportivos, designado de Estádio Sports Bar. Com o intuito de continuar a possuir características transversais ao setor dos bares desportivos, esta empresa possui serviços dedicados à facilitação de efetuar apostas desportivas, bem como detém outras personalizações adequadas à temática, tais como denominações de comida e promoções e eventos apropriados.

Em primeira instância, uma análise PESTAL permitiu obter informação suficiente para retirar conclusões sobre a envolvente mediata em que a empresa se insere. As análises da concorrência, conseguidas através do uso do modelo das 5 forças de Porter, de técnicas de benchmarking e de observação dos intervenientes, confirmam a elevada competitividade no setor dos bares desportivos, bem como a grande diversidade de personalizações dos mesmos, tornando mais abrangente o conceito de bar desportivo, e que justifica a adoção de uma estratégia de diferenciação para conseguir sobreviver no mercado.

Na seguinte etapa do plano de negócio, estruturou-se o plano de marketing e respetivas condições organizacionais e operacionais. A segmentação, target e posicionamento, levaram à definição do target da empresa, e de como é que a mesma se pretendia posicionar no mercado, face à concorrência e face à perceção que os consumidores terão sobre si. A aplicação dos 7 “P”s do marketing mix estabeleceu o método de operacionalização do negócio, definição de estratégias de comunicação e publicidade, e outros processos organizacionais cruciais ao seu funcionamento. É também nesta etapa que se definiram estratégias à saída, visto que o plano de negócios requer a entrada de um, ou mais, investidores.

Por fim, foi feita uma avaliação financeira do plano de negócios. O projeto tem um horizonte temporal de 4 anos, e requer um investimento inicial de 146.921,07€. Destes, 40.000€ serão financiados por capital próprio e o restante por capital alheio, com recurso a um empréstimo bancário liquidado ao fim de 4 anos.

Os resultados líquidos apresentam valores bastante volumosos em contraste com os valores de investimento inicial e de passivo, o que gera grandes rácios de distribuição de dividendos. Estes resultados operacionais vão traduzir-se em *cashflows* positivos, que levam a um VAL de 1.244.375,56€, uma TIR de 319%, com uma MTIR de 103%, um índice de rendibilidade de 15,19, um período de retorno financeiro e contabilístico de 6 meses, e um valor de continuidade de 23.136.172,51€. Retiraram-se mais conclusões sobre a viabilidade e particularidades do negócio numa análise de indicadores económicos, operacionais, financeiros, de dívida e de liquidez.

Concluindo, e de acordo com os critérios de avaliação financeira, em todos os aspetos o plano de negócios mostrou-se viável, pelo que se recomenda o seu investimento.

## 2. Revisão de literatura

### 2.1 Empreendedorismo

Nas últimas décadas, verificou-se um aumento do número de estudos e da quantidade de literatura a pronunciar-se sobre o empreendedorismo. Este é um termo que se popularizou recentemente e é imensamente explorado devido aos apoios financeiros e iniciativas que visam aumentar a sua prática para estimular economias locais e mundiais.

A Comissão Europeia define empreendedorismo como “a capacidade de um indivíduo transformar ideias em ações” (Comissão Europeia, 2020). Contudo, o conceito de empreendedorismo não é consensual.

Schumpeter descreve um empreendedor como alguém que “reformava ou revolucionava o padrão por explorar uma invenção” (Śledzik, 2013: 92), ou seja, produzia um novo recurso ou produzia um já existente de uma nova forma, podendo reorganizar a indústria ou arranjar qualquer outra forma de inovar relativamente aos processos e produtos instituídos. Apelidou de “destruição criativa” à disrupção da economia causada pelas atividades dos empreendedores, pois ao tornar obsoletos certos produtos, e ao tornar desatualizados certos processos produtivos, estaria a dar lugar à inovação da mesma. Esta inovação era conseguida através de (Śledzik, 2013: 90):

- “1. Lançamento de novos produtos ou um género novo de um produto já conhecido.
2. Aplicação de novos métodos de produtos ou vendas de um produto.
3. Abertura de um novo mercado.
4. Adquirir novas origens de fornecimento de matérias-primas ou produtos semiacabados.
5. Uma nova estrutura de mercado como a criação ou destruição de um monopólio.”

Por outro lado, Casson (1982) afirma que “um empreendedor é alguém que se especializa em tomar decisões sobre a coordenação de recursos escassos”. O empreendedor é alguém que vai gerir os recursos que tem disponíveis para tomar decisões intrínsecas ao carácter do indivíduo, que visam a obtenção de uma dinâmica favorável ao cumprimento dos seus objetivos.

É, portanto, evidente, que independentemente das divergências quanto ao que significa ser empreendedor, há um consenso quanto a que o empreendedorismo tem um papel importante na economia e na sociedade que deve continuar a ser promovido em prol da inovação de produtos, processos e até culturas.

## 2.2 Plano de negócios

Um plano de negócios é uma ferramenta utilizada por empreendedores que, ao desenvolverem um novo negócio, procuram arranjar investidores que lhes disponham apoio estratégico ou financeiro (Guță, 2014). É um elemento fundamental para financiadores porque avaliam o projeto consoante as suas componentes, descritas de forma organizada, que inclui informação concisa sobre as necessidades de materiais, capital humano e capital financeiro. Devido à sua importância para avaliar uma ideia de negócio, também é usado, por parte dos empreendedores, para atribuir credibilidade ao projeto e criar um suporte sólido à ideia de negócio em questão. Assim, facilita-se o processo de persuadir as partes interessadas a investirem ou oferecem algum tipo de auxílio que vá de encontro às necessidades do projeto (Lamb, 2006).

Embora a sua realização requeira muito trabalho de pesquisa e de recolha de informação, permite aos empreendedores analisarem o negócio com um olhar crítico e racional, tornando possível estabelecer objetivos realistas que ajudam a definir a direção que a organização irá seguir, dando estrutura à organização (Haag, 1997). Depois de toda a estrutura ser desenhada, dá-se início à aplicabilidade prática da ideia de negócio, onde o plano de negócios vai definir as bases para criar as políticas de implementação, e servir de instrumento de avaliação sobre o progresso feito e o cumprimento de objetivos (Schneider, 1998).

Outro benefício é o facto de potenciais empreendedores conseguirem distinguir ideias de oportunidades. Durante a realização do plano, identificam oportunidades que vão aumentar a viabilidade do projeto, o que comprova a importância que o plano detém para exponenciar o potencial de um novo negócio ou de uma nova ideia (Botha e Robertson, 2014).

Quanto ao processo de realizar um plano de negócios, Richard Meloy (1998) descreve-o através de sete passos distintos:

- Definição: o primeiro passo do processo consiste em definir a situação envolvente atual. É a etapa de recolha de informação e de descrição da envolvente mediata e imediata, que aborda informações que ajudam a caracterizar o mercado, empresa, concorrência, consumidores e fatores externos.

- Análise: toda a informação recolhida anteriormente tem de ser cuidadosamente analisada. Isto envolve análise competitiva, análise de mercado, dos consumidores, entre outros que sejam úteis no contexto do negócio. O propósito é conseguir processar a informação de forma a que o contexto do plano seja corretamente avaliado.

- Discernimento e juízos de valor: é o primeiro passo de natureza qualitativa e resume-se no estabelecimento de pressupostos-chave para que as políticas de implementação do plano comecem a assumir uma perspetiva realista.

- Decisão: neste passo seleciona-se os objetivos desejados para o negócio, que devem cumprir determinadas condições.

- Ação: de seguida, determina-se as estratégias e planos de ação que vão ao encontro do que já se reconheceu nos passos anteriores. As estratégias de negócio vão decidir o modo de distribuição do produto, o preço praticado e recursos utilizados, para conseguir obter superioridade face à concorrência. É também nesta etapa que um plano financeiro é concebido para avaliar a viabilidade das estratégias escolhidas. Portanto, esta etapa engloba a componente prática de atuar no mercado após efetuado o diagnóstico do contexto organizacional.

- Mensuração: os 5 passos referidos anteriormente consideram-se suficientes para fazer um plano de negócios completo e bem estruturado. Contudo, de modo a conferir se os objetivos estão a ser cumpridos, é importante ter indicadores de avaliação e mensuração dos mesmos para verificar se serão necessários quaisquer tipos de ajustes ao plano original. É um passo de maior dificuldade de implementação, mas importante numa fase em que o plano já está a ser posto em prática.

- *Feedback*: as conclusões retiradas ao observar o comportamento dos indicadores têm de ser utilizadas para garantir que quaisquer ajustes necessários, relativamente ao plano, são completados. Este passo é algo que tem de se realizado regularmente, com vista a assegurar o bom funcionamento da organização.

Este é o processo de criação de um plano negócios, sendo que, de forma detalhada, é preciso analisar os seus conteúdos. Estes são os principais elementos que constituem um plano de negócios:

- Descrição do negócio e da estrutura da organização: nesta seção descreve-se a ideia de negócio que originou a criação da organização, explicitando fontes de receita, produtos e serviços comercializados e quaisquer outros aspetos relevantes que ajudem à sua compreensão, e formula-se a estrutura organizacional, o que inclui descrever processos, normas e hierarquias e dar informações sobre a organização, como localização e horário de funcionamento (Haag, 1997).

- Análise de mercado e concorrência, e definição de estratégias: as análises efetuadas vão possibilitar à organização aperceber-se do contexto em que estão inseridas. Permitem identificar as características da indústria, a dimensão e potencial financeiro do mercado, e, simultaneamente, identificar os principais concorrentes e a maneira como atuam (Larson,

1991). Após a realização de todas as análises necessárias, está-se em condições de conceber estratégias que vão levar a que a organização cumpra os seus objetivos, e assegure a sua sobrevivência a longo-prazo (Haag, 1997).

- Plano de marketing: esta é a componente mais operacional de todo o plano de negócios. Primeiramente, realiza-se estudos de mercado no âmbito de identificar o target e definir o posicionamento da organização no mercado (Haag, 1997). De seguida, atendendo às estratégias concebidas anteriormente, as políticas de implementação são idealizadas com a finalidade de construir o melhor produto possível, que vá ao encontro das necessidades dos consumidores (Larson 1991).

- Informações financeiras: é um elemento que contem dois tipos de informação. Por um lado, apresenta as demonstrações financeiras da organização e esclarecimentos sobre os investimentos realizados, quando, por outro, permite fazer análises de sensibilidade e calcular valores críticos à sua sobrevivência que dão uma perceção ao empreendedor de alguns dos objetivos financeiros que têm de ser atingidos (Larson, 1991; Phillips e Volker, 2018).

Em suma, o plano de negócios facilita a criação e desenvolvimento de uma nova organização. A sua capacidade de alinhar todas as componentes requeridas para produzir um plano viável é beneficiária tanto para o empreendedor, que tira melhor proveito das suas capacidades e do potencial da ideia, como para as partes interessadas, que avaliam o projeto através de uma ferramenta fiável para o efeito.

## **2.3 Bares desportivos**

### **2.3.1 Bares**

Os bares são considerados estabelecimentos de bebida, pelo que se enquadram no setor da restauração e similares (Portal do licenciamento, 2020). O seu intuito é promover o convívio social, ao criar um ambiente propício para tal, enquanto servem bebidas e dão opções de refeição aos seus clientes (Entrepreneur, 2020). Com este propósito, podem alcançar vários perfis de consumidores atendendo aquilo que são os objetivos do negócio.

Devido à importância que o turismo tem em Portugal, estabelecimentos como os bares e hotéis beneficiam desta influência turística para aumentar volumes de vendas, o que muitas vezes faz com que fomenta a indústria hoteleira. E, relativamente a todos os sectores associados ao turismo, o mercado dos bares apresenta algumas vantagens do ponto de vista dos investidores. Apesar de ser mais volátil, é o que apresenta menores valores de investimentos

iniciais e um elevado dinamismo, devidos às poucas barreiras à entrada e saída (Alberca e Parte, 2019). Agregado ao seu propósito social, os bares tornam-se num elemento importante para o acolhimento de turistas num país, bem como são importantes, pelas mesmas razões, para os habitantes locais.

Com as mudanças socioeconómicas e culturais da sociedade, o mercado dos bares começou a redesenhar-se. Passaram a ter mais ofertas de comida e bebida e começaram a assumir diferentes temas, consoante o tipo de consumidor que pretendiam cativar. A temática de um bar é crucial para se perceber que tipo de estabelecimento se trata. Como a cultura varia imenso de região para região (SBDC Net, 2020), deve-se compreender qual/quais a(s) temática(s) que fazem mais sentido ao abrir o negócio, tendo sempre em conta aquilo que são os custos associados e as ambições pessoais e profissionais dos investidores e donos (Entrepreneur, 2020).

No entanto, seja qual for a temática escolhida há fatores que são transversais a qualquer bar. Parte e Alberca (2019) demonstraram com eficácia quais os fatores que influenciam diretamente a sua eficiência operacional. De entre as diversas hipóteses estudadas, concluiu-se que os seguintes aspetos são fatores explicativos da eficiência dos bares:

- Localização e dimensão. A localização do estabelecimento, i.e., a região onde está localizado, ajuda a determinar o grau de eficiência do mesmo. Por norma, bares em regiões com maiores condições económicas e/ou mais perto da costa do que do interior, com mais atrações turísticas nas suas imediações, tendem a ser mais eficientes. Bares de pequena e de grande dimensão também apresentam melhores resultados face aos de média dimensão.

- Condições socioeconómicas. Dados macroeconómicos, como PIB e rendimento disponível, afetam a eficiência destes negócios. Ao nível de mão-de-obra e habilidades, há, nomeadamente o nível educacional da população, a taxa de emprego e o tipo de emprego, e ao nível de tecnologias da informação e comunicação como fatores sociais que possuem importância para a eficiência dos bares. Há ainda a influência de aspetos relacionados com a saúde, como a esperança média de vida e a auto percepção quanto à sua saúde.

Consequentemente, é com base nestes fatores que um projeto de negócio de um bar se deve basear para, em parte, garantir uma eficiência ótima que lhe permite sobreviver às condições de mercado vivenciadas.

### 2.3.2 Bares desportivos

Dentro das diversas temáticas que um bar pode apresentar, é possível identificar uma de carácter desportivo, e que dá origem à denominação de bares desportivos.

Um bar desportivo, na sua essência, é um bar dedicado à transmissão de eventos desportivos e ao convívio social, promovido pelo desporto, num espaço que é geralmente decorado com elementos desportivos (Entrepreneur, 2020; Kraszewski, 2008; Progressive Grocer, 2017).

Caracterizam-se principalmente por três aspetos: refeições simplificadas e ingestão de bebidas alcoólicas, transmissões televisivas de eventos desportivos e a possibilitação para estabelecer-se um ambiente propício ao convívio social (Progressive Grocer, 2017; Buffington, 2017; White, 2018).

As refeições mais associadas a bares desportivos são pequenos petiscos acompanhados pelo consumo de bebidas alcoólicas, principalmente cerveja (Progressive Grocer, 2017). São encarados como as opções mais práticas e adequadas para acompanhar estas ocasiões, onde o foco vai para as vertentes sociais e desportivas. Ao longo dos anos, esta é uma tendência que tem vindo a mudar, devido a alterações de estilo de vida, e, com isso, as preferências dos consumidores renovaram-se. Atualmente, a tendência vai para que a oferta contenha bebidas mais aprimoradas, dos quais os cocktails são um exemplo adequado, e os tradicionais petiscos começaram a ser substituídos por outras opções que dão elevada prioridade à qualidade e atenção ao detalhe (White, 2018). Ter um serviço de refeições de qualidade torna-se essencial porque não só é vista como uma necessidade durante o decorrer dos eventos, como em horários com menos afluência em que há menos programas desportivos a acontecer é ainda mais importante, porque há um foco maior nas refeições servidas e que pode até levar a que os clientes se distraiam dos conteúdos televisivos à sua volta por alguns instantes (Eastman e Land, 1997).

A aposta na tecnologia (*i.e.*, vários ecrãs de grande dimensão e alta qualidade, internet de elevada rapidez e outros complementos para acompanhar eventos desportivos) e a redefinição dos serviços disponibilizados consoante a procura, são um processo recente e em constante mudança. No entanto, estas componentes também podem ser vistas como um desafio à relevância dos bares. Para os consumidores, é possível tentarem replicar uma experiência semelhante através de novas opções de *streaming* e de tecnologia de alta qualidade, e a ideia aproxima-se ainda mais do conceito original do bar desportivo quando decidem convidar amigos para se juntarem a eles e desfrutarem da experiência em conjunto (Progressive Grocer, 2017).

Dito isto, resta apenas uma componente que, conjuntamente com as outras anteriormente referidas, resumem, na integra, aquilo que é a experiência de frequentar um bar desportivo. Essa componente é o ambiente social criado nestes espaços, porque os consumidores focam-se fortemente no que estão a ver e em conversar com outros presentes, sejam eles amigos ou estranhos, ao partilharem opiniões e pontos de vista sobre o que está a acontecer na partida (Buffington, 2017).

Bale considera que há 3 tipos de ambientes ao spectar um jogo (Bale, 1998). O primeiro consiste em assistir no local onde o evento decorre, onde a sua presença pode influenciar o que acontece no encontro (por exemplo, apoiando uma das equipas). O segundo traduz-se naqueles que assistiram televisivamente nas suas casas, sentindo-se parte da multidão que está presente no local mas sem ter qualquer influência no seu ambiente. O terceiro constitui o ambiente criado num local que não seja o estádio nem a sua própria casa, onde se verifica tanto o clima social do primeiro tipo de ambiente como a transmissão televisiva do segundo.

O tipo de experiência que se vivencia num bar desportivo é o terceiro, que demonstra, simultaneamente, as principais características do primeiro e segundo tipos de ambientes, e perfaz a combinação ideal para ver desporto e criar um sentido de comunidade.

O ambiente criado num bar desportivo é percecionado como uma experiência social que aproxima os clientes das sensações de ver um evento num estádio. Decorados a rigor para aumentar a imersão dos presentes no evento, conjuga-se o facto de estarem presentes num local em que muitas das outras pessoas partilham do mesmo interesse em comum, seja pelo desporto ou pela afinidade a uma equipa. Por outro lado, serve para criar um espírito de comunidade no qual os presentes, conhecidos ou desconhecidos, envolvem-se em conversas e em comportamentos comuns, como cânticos de apoio, o que consolida uma unificação da comunidade em torno do desporto. Outros aspetos, como as apostas e jogos de bebida, também surgem como motivos de convívio, subprodutos das conversas principais sobre os eventos decorridos.

Isto é o que faz com que optar por ir a um bar desportivo seja uma opção preferível a ficar em casa, e, em certos casos, até mesmo melhor do que ir ao próprio local do evento (Eastman e Land, 1997). Em alguns casos, isto acontece porque a convivência social e proximidade com outros pode ser tão ou mais importante que a proximidade física do local do evento, pelo que há uma preferência por estar num bar com amigos a visionar os eventos (Dixon, 2014). Cria-se uma cultura própria, inatingível noutros locais, em que se atribui uma sensação de familiaridade ao facto de ser ver desporto num bar. Mais ainda, a distância longínqua até aos estádios ou o

custo elevado de subscrição de pacotes desportivos televisivos acentuam a preferência de optar por ir a um bar desportivo.

Weed (2007) afirma que há duas componentes chaves da experiência de esportar desporto, sendo a primeira “um desejo de experienciar proximidade física do evento ao vivo” (Weed 2007: 407) e a segunda “um desejo de ter uma experiência que possa ser recontada a outros depois do evento” (Weed, 2007: 407). Isto é conseguido porque os bares, com as características propícias que possuem, passam a ser um espaço ligado diretamente ao desporto ao qual as pessoas associam a marca (*i.e.*, nome do bar) ao desporto em geral, tornando-se num espaço social que permite convívios semelhantes aos ambientes ao vivo nos locais dos eventos, aumentando a sua sensação de proximidade física aos mesmos. Depois, a “experiência comum partilhada” (Weed, 2007: 408) de emoções sobre o que ocorre não só sobre o evento mas também no bar, faz com que se estabeleça um espírito de camaradagem entre adeptos desportivos, que criam memórias positivas ou negativas, que, mais tarde, partilham com outras pessoas devido ao impacto da força que esses momentos têm de ficar gravados na memória dos que os presenciaram.

## **2.4 Apostas desportivas**

As apostas desportivas foram legalizadas em Portugal em 2015. Em regime *online* ou territorial, a dimensão do mercado tem aumentado ano após ano, naquele que ainda é um mercado novo e em expansão.

Os apostadores incorrem nesta atividade para satisfazer as suas necessidades, que podem ter várias motivações possíveis por detrás da vontade de apostar. Lamont e Hing (2020) concluíram que há motivos sociais, financeiros e pessoais associados à sua prática.

A nível social, as apostas são vistas como um tópico de conversa, algo que serve criar um afinamento com amigos com quem estão. Financeiramente, os possíveis lucros gerados são uma das principais motivações, que podem até encarar esta atividade como uma fonte de rendimento. Do ponto de vista pessoal, a excitação de correr riscos, aumentar os níveis de adrenalina e passar por momentos de incerteza, fazem das apostas desportivas uma solução para quem procura este tipo de emoções, que olham para atividade de apostar em desporto como algo que requer capacidades, empenho e trabalho de pesquisa, para conseguir atingir um nível de satisfação pessoal, aliado ao facto de ficar com a perceção de que possui uma habilidade para apostar em eventos desportivos.

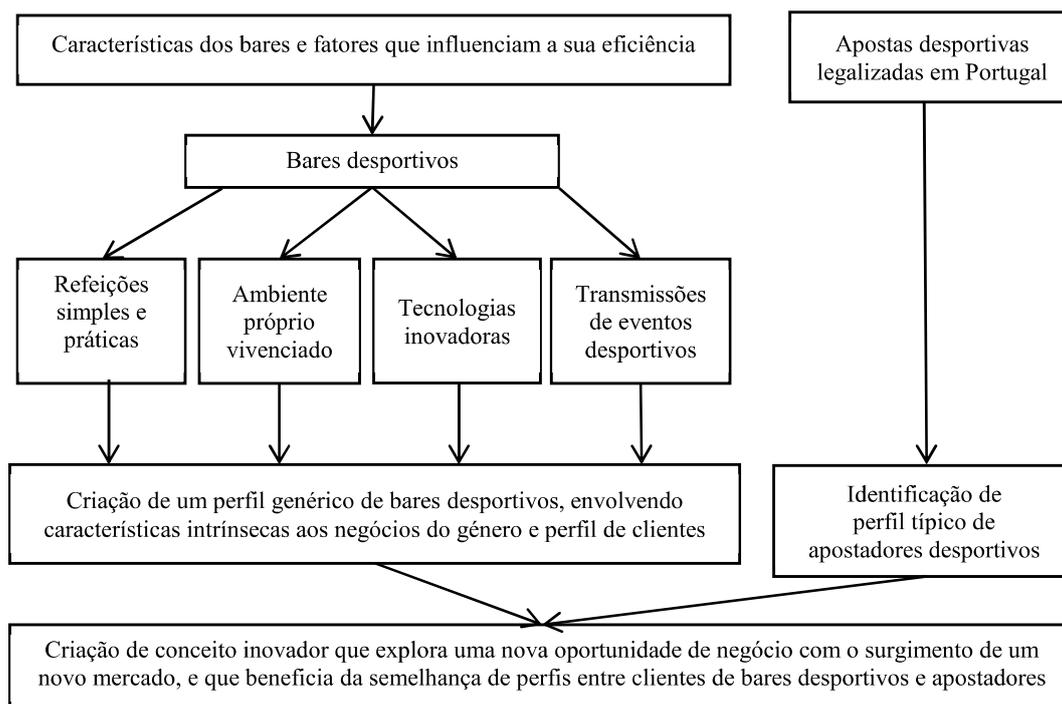
Os apostadores desportivos seguem, geralmente, um perfil típico. São do sexo masculino, maioritariamente mais jovens, e com rendimentos e níveis de educação acima da média (Humphreys e Perez, 2012; Emrich *et al.*, 2017). Para além disso, aqueles que apostam revelam um grande interesse por desporto. É também mais provável que, ao apostar num evento desportivo, estejam mais interessados no seu resultado, em visioná-lo, e em acompanhar com mais atenção pormenores sobre atletas e competições a ele associadas (Silver, 2019).

Relatórios da SRIJ, a entidade responsável pela regulação do mercado das apostas desportivas em Portugal, identificam um perfil semelhante presente no país (SRIJ, 2020), com as características demográficas dos apostadores a seguirem um padrão que se verifica a nível mundial. O perfil dos apostadores desportivos revela bastante semelhanças aos fãs que veem desporto na televisão ou nos estádios, o que sugere que possa haver complementaridades importantes entre os dois perfis (Humphreys e Perez, 2012).

## 2.5 Figura sobre revisão de literatura

A revisão de literatura leva a retirar conclusões críticas quanto à formulação e desenvolvimento do plano de negócios. Neste caso, o novo conceito de negócio idealizado é sustentado por argumentos fiáveis que ajudam a comprovar, em teoria, a sua viabilidade, bem como providencia elementos importantes a ter em conta uma vez iniciado o seu desenvolvimento.

Quadro 1 - Quadro de referência quanto aos temas discutidos na revisão de literatura. Fonte: Autor





## **3. Análise de mercado e envolventes**

### **3.1. Envolvente interna e externa**

Para ficar a conhecer o ambiente em que a empresa se insere é necessário realizar uma análise diagnóstica tanto da envolvente interna como da envolvente externa. A envolvente interna engloba todos os fatores diretamente associados à organização, enquanto a envolvente externa engloba todos os fatores fora do âmbito da organização, mas que a afetam ou interessam de alguma forma (Duncan, 1972). É desta forma que, com as diferentes análises realizadas neste plano de negócios, foram aplicadas técnicas de análise apropriadas para recolher a informação necessária, de modo a criar as bases do processo de formulação de estratégias e de tomada de decisões (Cadle *et all.*, 2010; Grünig e Kühn, 2008).

### **3.2. PESTAL**

Uma ferramenta extremamente importante para a análise da envolvente externa é a análise PESTAL, porque enquadra todos os fatores que influenciam o funcionamento da organização, de onde se recolhe informação crucial para outras etapas do plano de negócios (Ho, 2014). Face à estrutura mais comum PEST (Político, Económico, Social e Tecnológico), a PESTAL (modelo PEST acrescentado das componentes Ambiental e Legal) é vista como uma abordagem aprimorada mais detalhada e completa para as organizações atualmente, pelo que foi esse o modelo adotado.

#### **3.2.1. Político**

##### **3.2.1.1. Estabilidade política**

Nos últimos 45 anos, o governo português foi sempre liderado por 2 partidos: Partido Socialista e Partido Social Democrata. Ambos os partidos são considerados, essencialmente, centristas, mesmo que difiram em termos de ideais, o que contribui para uma situação política bastante estável.

Atualmente, António Costa, do Partido Socialista, é o Primeiro-Ministro de Portugal e cumpre mandato desde 2015, renovado após a vitória nas eleições legislativas de 2019, e Marcelo Rebelo de Sousa é o Presidente da República, tendo ganho as eleições presidenciais de 2016.

### **3.2.1.2. Incentivos ao empreendedorismo**

O Governo anunciou ao longo dos últimos anos diversas medidas para financiar projetos empreendedores que estejam no início da sua atividade. Seja pela criação de programas destinados ao desenvolvimento de novas empresas ou através da criação de entidades para apoio às mesmas, estas são algumas das medidas em destaque:

- “Portugal 2020”: Um programa criado pelo Estado, em colaboração com a União Europeia, que recebe e analisa candidaturas de ideias que contribuam para o desenvolvimento rural e urbano do país. Disponibiliza fundos nacionais e/ou europeus e atualmente já se prepara o Portugal Pós 2020, com a introdução do Portugal 2030.

- “IAPMEI”: uma entidade pública de administração indireta do Estado, que tem como objetivo “promover a competitividade e crescimento empresarial” (IAPMEI, 2019), através da implementação de políticas para o efeito.

- “Startup Portugal”: Parceria público-privada que providencia diversas soluções de financiamento, auxílio na contratação de profissionais, informações cruciais para start-ups, entre outros.

### **3.2.1.3. Políticas fiscais e económicas**

Portugal enfrentou problemas económicos graves em anos recentes. Acontecimentos como a crise internacional de 2008 e os resgates financeiros pelo qual o país passou, levaram a que fosse aplicada uma política de austeridade para conseguir minimizar o impacto que estes fenómenos económicos tiveram na economia portuguesa.

Após a liquidação da dívida causada pelos resgates financeiros, inverter a tendência de austeridade era um dos objetivos do Governo atual. Neste sentido, as políticas adotadas tinham em vista os seguintes objetivos orçamentais: reduzir o défice orçamental; diminuir o peso da dívida em gerações futuras; reduzir a carga fiscal nas gerações atuais; aumentar o crescimento das exportações e do investimento.

De acordo com dados disponibilizados pelo INE, estes objetivos já começaram a ser atingidos, e espera-se que no restante tempo deste mandato o crescimento sustentável da economia nacional e a diminuição da dívida pública continuem a ser os principais objetivos a alcançar.

## 3.2.2. Económico

### 3.2.2.1. Produto Interno Bruto

O PIB revela o nível de riqueza gerado por um determinado país. No caso de Portugal, o valor em 2019 foi de 212,3 mil milhões de euros, naquele que foi o 6º ano consecutivo em que este indicador variou positivamente. Face a 2018, aumentou cerca de 2,2%, com uma variação bianual de 4,86% face a 2017. O PIB per capita, em 2018, foi de 23765€, um aumento de 3,4% relativamente ao ano anterior.

*Quadro 2 – PIB per capita por localização geográfica. Fonte: INE (adaptado)*

Localização geográfica (NUTS – 2013)	Produto interno bruto por habitante em PPC (Base 2016 - €)		
	2018	2017	2016
Portugal	23.765€	23.040€	22.587€
Continente	23.834€	23.097€	22.645€
Região Autónoma dos Açores	20.992€	20.356€	20.237€
Região Autónoma da Madeira	23.066€	22.754€	21.903€

*Quadro 3 – PIB e taxa de crescimento real do PIB. Fonte: Pordata (adaptado)*

Anos	Produto Interno Bruto (em milhões de euros)	Taxa de crescimento real do PIB (em %)
2015	179.713,2€	1,79%
2016	186.489,8€	2,02%
2017	195.947,2€	3,51%
2018	204.304,8€	2,64%
2019	212.302,8€	2,16%

Na ótica da despesa, é possível observar, com dados de 2019, que o consumo privado possui grande relevância económica no país, constituindo 64,14% do PIB. Em 2018, o investimento e exportações continuam em crescimento, com taxas de crescimento anuais de 6,2% e 3,8% respetivamente, embora de forma mais moderada. Em sentido contrário, as importações foram o que mais contribuiu para uma variação negativa em volume do PIB, com um crescimento de 5,8% face ao ano anterior.

O aumento das importações e decréscimo das exportações afetaram a balança comercial de tal forma que entre janeiro e junho de 2019 o saldo externo de bens e serviços foi negativo (-0,7%).

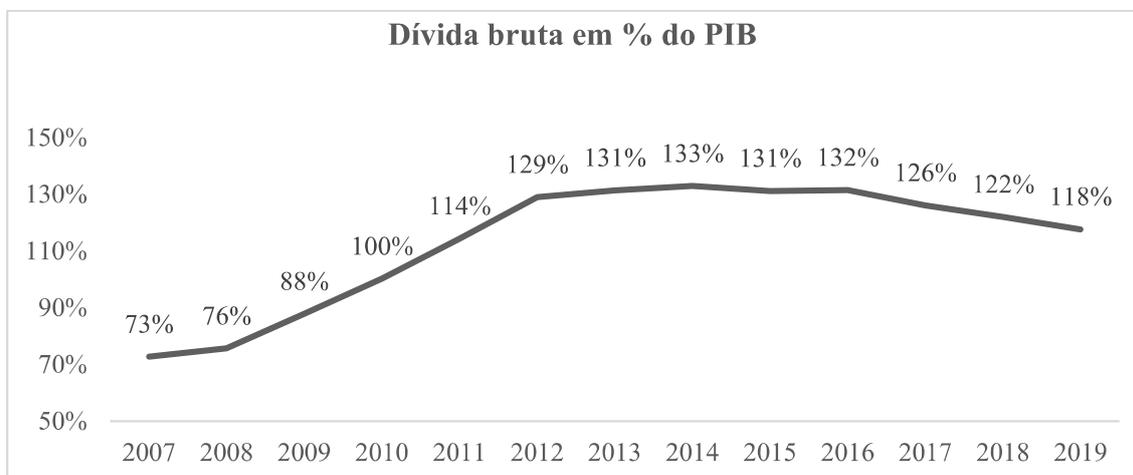
Quadro 4 - Evolução do PIB na ótica da despesa. Fonte: INE

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Produto interno bruto (PIB) a preços de mercado ótica da despesa (% - tx. var., volume)</b>					
PIB	0,8	1,8	2,0	3,5	2,4
Consumo privado	-1,0	2,4	2,0	2,6	2,1
Consumo público	-0,6	0,8	0,8	0,2	0,9
Formação bruta de capital	4,1	5,9	2,5	11,9	6,2
Exportação de bens (FOB) e serviços	4,3	6,3	4,4	8,4	3,8
Importação de bens (FOB) e serviços	7,9	8,0	5,0	8,1	5,8
<b>Deflatores implícitos (% - tx. var.)</b>					

### 3.2.2.2. Saldo do setor público e dívida pública

A dívida pública tem ganho volume ao longo da década presente, ao superar, desde 2010, 100% do valor do PIB. Isto significa que nem toda a riqueza gerada em qualquer um desses anos conseguiria colmatar o valor da dívida criada. No último trimestre de 2018, este valor chegou aos 121,5% (em % do PIB), mas no final do ano de 2019, já tinha diminuído para 117,75%.

Quadro 5 - Dívida bruta em percentagem do PIB. Fonte: Pordata (adaptado)



O saldo do setor público foi positivo em 2019 (0,2%), o que representa a primeira vez na democracia portuguesa em que este valor foi positivo.

### 3.2.2.3. Taxa de inflação

A taxa de inflação em 2019 foi de 0,3%, uma redução face a 2018 (1,2%), e com previsões do Banco de Portugal de que vá atingir os 0,2% no final de 2020. Em 2019, as variações anuais negativas mais significativas verificaram-se nas áreas das comunicações (-2,6%), vestuário e

calçado (-3,0%). Em sentido contrário, as variações anuais positivas mais significativas registaram-se nos setores das bebidas alcoólicas e tabaco (2,0%) e bens e serviços diversos (1,6%).

#### **3.2.2.4. Taxa de juros de empréstimos bancários e empréstimos a particulares**

Estes indicadores são relevantes relativamente ao mercado bancário em Portugal, e revelam os impactos de acontecimentos correlacionados com a União Europeia e Zona Euro.

Em 2019, as taxas de juro de empréstimos bancários atingiram o valor de 1,1%, e que em abril de 2020 desceram até 1,03%. Verifica-se uma tendência de descida do valor desde 2011, tanto na Zona Euro (próximo dos 4% em 2011) como em Portugal (próximo dos 4,5% em 2011).

Quanto aos empréstimos a particulares, em abril de 2020, a taxa de variação anual foi de 1,6% em comparação com período homólogo de 2019. À semelhança das taxas de juro de empréstimos bancários, os empréstimos a particulares têm apresentado um desempenho idêntico à Zona Euro, que tem apresentado subidas constantes desde 2013.

Estes comportamentos são explicados, em grande parte, pelos valores historicamente baixos das taxas de juro, verificados ao longo da zona euro.

#### **3.2.2.5. Mercado de trabalho**

A taxa de desemprego em 2019 foi de 6,5%, o que constitui uma variação homóloga de -0,5% em relação a 2018, continuado assim uma tendência de descidas testemunhadas desde 2013, ano em que esta taxa foi de 16,2%. Para 2020, as previsões apontam que o desemprego atinga os 10,1%, mas que diminua nos anos seguintes.

Quanto ao salário mínimo, o valor em vigor é de 600€, naquele que é o 5º ano consecutivo em que este indicador aumenta. Em comparação há 10 anos atrás, o valor atual é 25% mais elevado, e, quando comparado ao ano de 2000, a diferença é ainda mais acentuada e demonstra que quase duplicou. O atual Primeiro-Ministro de Portugal, António Costa, afirmou ainda que o objetivo do Governo é manter estas subidas, de modo a que o salário mínimo atinga os 750€ em 2023.

### 3.2.3. Social

#### 3.2.3.1. Informações demográficas

Dados de 2017 revelam que Portugal possui uma população de 10.291.027 pessoas, dos quais 47,3% eram de sexo masculino e 52,7% de sexo feminino. Este é um número abaixo do registado no censo de 2011, em que a população era de 10.562.178 de portugueses, o que leva a uma taxa de crescimento efetiva de -0,18%.

A população ativa é de 64,7%, com a percentagem de idosos a ser maior que a percentagem de jovens (21,5% e 13,8% respetivamente). A região Centro possuía a menor percentagem de jovens (12,4%), e a Região Autónoma dos Açores possuía a maior (15,9%). Quanto à percentagem de população idosa, a região com a maior percentagem foi o Alentejo (25,2%), com a Região Autónoma dos Açores a apresentar a menor (14,2%).

Quadro 6 - População portuguesa segmentada por faixas etárias e localizações geográficas. Fonte: INE

	Portugal	Norte	Centro	A. M. Lisboa	Alentejo	Algarve	R. A. Açores	R. A. Madeira
<b>População dos 0 aos 14 anos de idade (%)</b>								
2012	14,8	14,6	13,5	15,9	13,5	15,5	17,5	16,1
2013	14,6	14,3	13,3	15,9	13,3	15,4	17,2	15,7
2014	14,4	13,9	13,0	15,9	13,1	15,2	16,8	15,2
2015	14,1	13,6	12,7	15,9	12,9	15,1	16,4	14,8
2016	14,0	13,3	12,5	15,9	12,8	15,1	16,2	14,3
2017	13,8	13,1	12,4	15,9	12,7	15,0	15,9	13,9
<b>População dos 15 aos 64 anos de idade (%)</b>								
2012	65,8	68,0	64,3	64,7	62,6	64,7	69,5	69,3
2013	65,6	67,8	64,1	64,1	62,5	64,3	69,8	69,4
2014	65,3	67,6	64,0	63,7	62,4	64,1	69,9	69,7
2015	65,2	67,5	64,0	63,3	62,3	64,1	70,0	69,7
2016	64,9	67,2	63,8	62,9	62,2	63,8	70,0	69,7
2017	64,7	66,9	63,6	62,5	62,1	63,6	69,9	69,7
<b>População de 65 e mais anos de idade (%)</b>								
2012	19,4	17,4	22,2	19,4	23,9	19,8	13,0	14,6
2013	19,9	17,9	22,6	20,0	24,1	20,3	13,0	14,9
2014	20,3	18,4	23,0	20,4	24,5	20,6	13,2	15,2
2015	20,7	18,9	23,3	20,9	24,7	20,9	13,5	15,6
2016	21,1	19,5	23,6	21,3	25,0	21,1	13,8	16,0
2017	21,5	20,0	24,0	21,6	25,2	21,4	14,2	16,4

#### 3.2.3.2. Polarização da Área Metropolitana de Lisboa

É possível verificar que, a vários níveis, a área metropolitana de Lisboa possui um considerável impacto nos indicadores demográficos, de riqueza e até culturais do país. A região acolhe 2,8

milhões de pessoas, registou um PIB de 69,9 mil milhões de euros em 2019, e, no mesmo ano, apresentou o maior PIB per capita de todas as regiões do país. Há cerca de 336 mil empresas sediadas nesta área, o que ajuda a que Lisboa se torne no principal centro económico do país. Do ponto de vista turístico, verificou-se que, só em 2019, a cidade foi visitada por 7,1 milhões de turistas.

### **3.2.3.3. Taxa de natalidade, taxa de mortalidade e índice de envelhecimento**

A taxa de natalidade foi de 8,5‰ em 2018. Nas décadas anteriores, apresentou sucessivos decréscimos, que fez com que a taxa de crescimento natural se mantivesse nos -0,23%. As únicas regiões que se encontram acima dos 8,5‰ de taxa de natalidade são a Área Metropolitana de Lisboa, a Região Autónoma dos Açores e o Algarve, sendo as regiões Centro e Alentejo onde a taxa foi mais baixa. Quanto ao índice sintético de fecundidade, Portugal tem um registo de 1,4 filhos por mulher, perto da média de 1,6 dos países da União Europeia, mas um número abaixo dos 2,1 filhos por mulher que é considerado o nível mínimo de substituição de gerações.

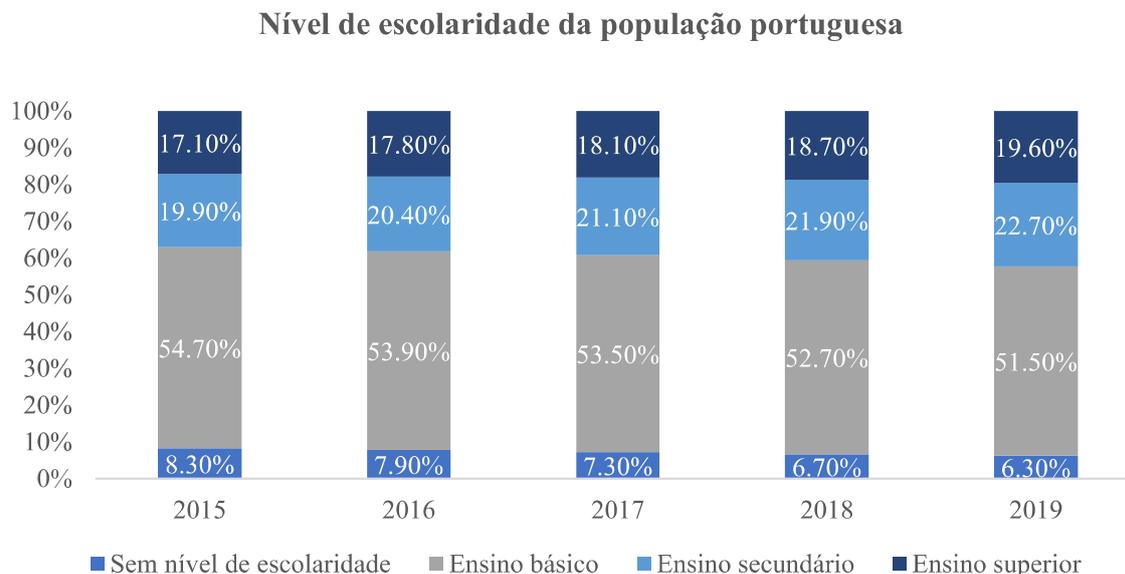
A taxa bruta de mortalidade foi de 11‰ em 2018, com as regiões Centro e Alentejo a sobressaírem face a outras regiões, com taxas de 12,8‰ e 14,8‰ respetivamente. A esperança de vida à nascença tem aumentado ano após ano, e, em 2017, situava-se nos 80,78 anos de vida, sendo de 77,74 para os homens e 83,41 para as mulheres.

O decréscimo da taxa de natalidade e da população jovem, em contraste com o aumento da população idosa, contribuíram para o aumento do índice de envelhecimento. Em 2018, este índice chegou aos 157,4%, o que significa que para cada 100 jovens existem 157 idosos. Projeções do INE apontam para que o envelhecimento do país venha a ser cada vez maior, e em 2080 espera-se que o índice de envelhecimento atinga os 309%.

### **3.2.3.4. Educação**

Em 2011, a taxa de analfabetismo encontrava-se nos 5,2%, uma diminuição favorável relativamente a 2001 (9,0%). Quanto ao número de pessoas sem qualquer tipo de escolaridade, o número tem reduzido sistematicamente desde que há registos na matéria, e, em sentido inverso, e com a mesma consistência, a percentagem de pessoas com um nível de ensino secundário ou superior tem aumentado. Ainda assim, mais de metade da população portuguesa (51,5%) tem apenas o ensino básico.

Quadro 7 – Níveis de escolaridade da população portuguesa. Fonte: Pordata (adaptado)



### 3.2.3.5. Saldo migratório

O número de emigrantes tem vindo a diminuir desde 2014, e, em 2017, existiam 31.753 emigrantes, que tiveram como destino principal outro país da União Europeia (71%). Quanto às idades, as faixas etárias entre os 20 e os 35 anos perfaziam, conjuntamente, 50,27% de todos os emigrantes.

Em 2017, o número de imigrantes permanentes foi de 36.639 pessoas, principalmente originárias do Brasil (15%), França (12%), Reino Unido (11%) e Suíça (11%). Mais uma vez, os indivíduos com idades compreendidas entre os 20 e os 34 anos de idade foram o grupo etário mais representado (38,96%).

O impacto que ambos os fatores tiveram no saldo migratório é visível: passou de 5,1 milhares de pessoas, em 2017, para 44,5 milhares de pessoas, em 2019.

## 3.2.4. Tecnológico

### 3.2.4.1. Nível de infraestruturas de internet e comunicações

A internet e as comunicações são atualmente vistas como serviços extremamente importantes. A taxa de penetração dos clientes com internet fixa foi de 78,6% (78,6 por cada 100 famílias clássicas), o que demonstra a sua verdadeira dimensão. Nos últimos anos, há cada vez mais opções que permitem usufruir destes serviços, que se tornaram mais práticos e móveis. No

primeiro semestre de 2019, contabilizou-se 7,8 milhões de utilizadores do serviço móvel de acesso à internet, maioritariamente pelo uso do telemóvel (93,22%).

Com o aumento quantitativo deste serviço surgiu também um aumento qualitativo. A fibra ótica é uma tecnologia que aumenta exponencialmente a velocidade e qualidade de transmissão de sinais, e já se tornou no principal tipo de rede em Portugal. Na prática, mais de 75% das residências e estabelecimentos possui, no mínimo, uma opção de rede de alta velocidade, de acordo com um relatório da ANACOM.

A prestação destes serviços é largamente controlada por um grupo restrito de entidades que possuem grandes quotas de mercado. Estas empresas oferecem opções de acesso à internet através de planos pré-pagos ou pós-pagos, e asseguram quase exclusivamente as quotas de mercado dos serviços de internet móveis e serviços de internet fixos, com quotas de mercado aglomeradas de 98,3% 95,7% respetivamente.

#### **3.2.4.2 Serviços de *streaming online* e aplicações de carácter desportivo**

Com a legalização de apostas desportivas surgiram diversos métodos para não só apostar em eventos desportivos, como também de assisti-los e acompanhar os seus desfechos.

O *streaming online* é um dos avanços tecnológicos que ganharam grande relevância neste âmbito. Trata-se de uma funcionalidade que permite visionar eventos desportivos através de um smartphone, computador ou outro dispositivo móvel capaz para tal. É, em parte, disponibilizado por alguns sites de apostas desportivas, mas o foco está nos serviços de operadoras no país que oferecem esse recurso, através de subscrição, e que são uma alternativa à maneira mais tradicional de acompanhar transmissões televisivas.

Existem também alternativas para quem acompanha desporto e não consegue, ou não pretende, ver os eventos em si. Em formato de website ou de aplicação, há opções que permitem aos seus utilizadores conferir resultados, estatísticas, e até cotações de sites de apostas, de milhares de competições e modalidades a nível mundial, tudo em tempo real.

### **3.2.5. Ambiental**

#### **3.2.5.1. Consciencialização ambiental**

A nível mundial, e particularmente a nível europeu, há uma crescente preocupação pelo bem-estar do meio ambiente. As comunidades têm cada vez mais noção sobre o impacto que certos produtos e materiais provocam nos ecossistemas, e, em determinados países, há uma maior

propensão para se comprar produtos considerados “verdes”, isto é, produtos que reduzem o impacto ambiental causado.

Portugal ainda não atingiu um elevado nível de consciencialização ambiental (Golob e Kronegger, 2019) e caracteriza-se por, maioritariamente, ter uma população que não faz grandes sacrifícios em termos de custos pessoais em prol do bem-estar do meio ambiente, focando-se mais em ter comportamentos básicos como reciclar e reduzir gastos de energia e água.

### **3.2.5.2. Políticas e regulamentações ambientais**

A maioria das políticas e regulamentações impostas são de carácter internacional, principalmente provenientes da União Europeia. A nível nacional, destaca-se apenas a Lei nº 19/2014 que define as bases da política do ambiente, garantindo um desenvolvimento sustentável, responsável e civilizado do país.

A União Europeia tem metas que pretende ver cumpridas pelos seus estados-membros, tanto a curto prazo (até 2020) como a longo prazo (até 2050), onde o 7º Programa de Ação da União elabora quais os objetivos a serem cumpridos, os desafios que se irão encontrar e quais as prioridades de ações a ter.

O uso excessivo do plástico levou o Estado a proibir a comercialização de determinados produtos descartáveis, o que se estima que se seja cumprido até ao segundo semestre de 2020, uma norma originada da formalização da proibição de determinados tipos de plásticos, por parte da UE, até 2021. Em outubro de 2019, a UE aprovou novas regras para garantir a redução da pegada ecológica criada pelos eletrodomésticos, de maneira a que sejam mais fáceis de reparar, eficientes e duradouros. Tendo em conta o carácter do plano de negócio a ser desenvolvido, estes são apenas alguns exemplos relevantes de medidas tomadas por parte da UE e do Governo para que se atinga os objetivos propostos nos seus planos de ação.

## **3.2.6. Legal**

### **3.2.6.1. Burocracia relevante para a abertura de um bar**

Dado o tipo de estabelecimento em questão, há que ter em conta a legislação adequada para garantir a legalidade e legitimidade do negócio.

O licenciamento do mesmo é um processo relativamente simples. A iniciativa “Licenciamento Zero” permite a qualquer negócio deste âmbito legalizar o mesmo sem ter de

esperar por outras autorizações ou cumprir outras burocracias adicionais, isto para os negócios que satisfazem os requisitos do Licenciamento Zero. A legalização é obtida com a entrega de uma mera comunicação prévia, que detalha características do negócio, à câmara municipal correspondente e pagar as respetivas taxas, caso haja. A partir daqui o negócio está oficialmente autorizado a iniciar atividade.

No entanto, há outras legislações que devem ser cumpridas. O Decreto-Lei nº 10/2015 estabelece o regime jurídico de acesso e exercício de atividades de comércio, serviços e restauração que aborda, em termos legais, todas as temáticas relativas ao funcionamento destes estabelecimentos. A par deste regime, há outras licenças e normas adicionais que podem ser requeridas consoante o tipo de atividade da organização, como licenças de obras, normas de ruído e seguros obrigatórios.

O negócio deve ainda ser fiscalizado, o que é feito oportunamente pela Autoridade de Segurança Alimentar e Económica, na qual se concluirá se estão a ser cumpridos todos os requisitos descritos na ficha técnica de fiscalização. Sem o parecer positivo desta fiscalização, o negócio não pode exercer atividade.

Por último, todos os estabelecimentos comerciais estão sujeitos aos artigos definidos no Código das Sociedades Comerciais, que regula e legisla a atividade comercial em Portugal.

### **3.2.6.2. Legislação de apostas desportivas**

O Decreto-Lei nº 66/2015 aprova o Regime Jurídico e Apostas Online. As apostas desportivas são assim autorizadas em Portugal, embora com uma restrição assinalável: enquanto as apostas à cota (*online*) são de livre exploração quando devidamente regularizadas, as apostas à cota de base territorial são da exploração exclusiva do Estado.

O sistema legal neste campo ainda se encontra em relativa instabilidade. A legalização das apostas desportivas veio permitir voltar a apostas em eventos desportivos em Portugal, mas ainda não houve qualquer medida tomada por parte do Governo para legalizar certos aspetos relativos a este mercado. Por exemplo, o *cash-out*, com o intuito de garantir lucros antecipadamente, e o *trading*, ainda não são opções de jogo autorizadas em Portugal, apesar da expectativa e especulação criada sobre estes aquando o surgimento da legalização das apostas desportivas.

Existe também uma limitação quanto aos mercados de apostas, pois todas as modalidades e competições devem ser aprovadas pelo SRIJ para serem sujeitos a apostas desportivas.

### 3.2.6.3. Taxas de IVA e IRC

As taxas de IVA, em Portugal Continental, são de 6% de taxa reduzida, 13% de taxa intermediária e 23% de taxa normal.

Quanto à tributação das pessoas coletivas, o Código do IRC indica que a taxa normal é de 21%, excluindo derramas municipais ou estaduais.

A derrama do município de Lisboa é de 1,5%, que acrescem aos 21% da taxa de IRC.

## 3.3. Análise do mercado de apostas desportivas

### 3.3.1. Apostas desportivas à cota *online*

Após a legalização do mercado em 2015, a primeira licença atribuída para a exploração de apostas desportivas à cota *online* surge apenas no ano seguinte, em 2016. No quadro 8 é possível observar os respetivos dados de mercado, registados anualmente.

Quadro 8 – Informações sobre mercado de apostas desportivas à cota *online*. Fonte: Autor

Anos	Receita bruta anual (em milhões de €)	Nº entidades exploradoras	Marcas de novas entidades exploradoras
2016	40,2 <sup>(1)</sup>	2	Betclic Bet
2017	68,1	4	Casino Portugal Casino Estoril, Casino Lisboa e Casino da Póvoa
2018	78,9	7	Nossa Aposta Placard.pt Luckia
2019	107,1	9	Betano Moosh
2020	34,5 <sup>(2)</sup>	10	Betway

<sup>(1)</sup> Dados contabilizados a partir de 25 de maio até 31 de dezembro, no ano de 2016

<sup>(2)</sup> Dados relativos apenas ao primeiro trimestre de 2020

O volume de mercado poderia, no entanto, ser maior. Desde junho de 2015 até junho de 2019, o SRIJ já notificou 408 sites de apostas ilegais para encerrarem atividade, com 324 a serem bloqueados, e avançou com 13 participações para instauração de processos-crime no Ministério Público. Um estudo realizado pela APAJO, de uma amostra de 609 jogadores, indica

que apenas 44% destes aposta em exclusivo em sites licenciados, o que afeta as receitas dos sites regulados e legais.

No total, estimam-se que existam pouco mais de 1,3 milhões de jogadores registados em Portugal, um aumento substancialmente elevado comparado aos 411 mil em 2016, concentrados predominantemente nas regiões de Lisboa, Porto e Braga. No entanto, este número corresponde à quantidade de contas criadas e não necessariamente ao número real de jogadores. Em média, cada jogador possui cerca de 2 contas em sites distintos, daí que o número mais realista estará algures a rondar os 600 mil jogadores.

A análise aos jogadores com práticas de jogo ativas, ou seja, que fizeram no mínimo uma aposta durante um determinado trimestre, permite observar o seu estado de atividade. Entre o 2º trimestre de 2018 e o 2º trimestre de 2019, o número de jogadores oscilou entre os 250 mil e 320 mil, o que equivale a praticamente metade do número total identificado anteriormente (600 mil jogadores).

### 3.3.2. Apostas desportivas à cota de base territorial

Para os que apostam num espaço físico, apenas há uma solução: “Placard”, o sistema de apostas desportivas criado pelo Estado. Desde a sua criação em 2015, o seu volume de vendas só tem aumentado, naquele que já é o 3º jogo mais vendido dos Jogos Santa Casa, com um volume de vendas que atingiu os 527 milhões de euros em 2018.

Quadro 9 – Vendas brutas dos Jogos Santa Casa e Placard. Fonte: Jogos Santa Casa (adaptado)

	2015	2016	2017	2018
Vendas Brutas JSC (milhões €)	2240	2775	3028	3097
Placard (milhões €)	65	385	502	527

Face ao crescimento do mercado *online*, o “Placard” expandiu-se digitalmente com o seu próprio site de apostas desportivas *online*, sob a marca “Placard.pt”.

### 3.4. Análise do setor de mercado de bares desportivos

#### 3.4.1. Setor da restauração e similares

Os bares desportivos, como referidos anteriormente na revisão de literatura, são considerados estabelecimentos de bebida pertencentes ao setor da restauração e similares. Este setor representou, em 2017, 5,5% do valor acrescentado bruto nacional, após ter apresentado 13.267.807 milhões de euros em volume de negócios.

Para entender melhor o papel do setor num contexto nacional, um relatório de 2017 do Banco de Portugal revela várias informações financeiras sobre o mesmo, das quais se destacam as seguintes:

- Representa 3% do volume de negócios nacional, e registou um aumento anual de 15,2%.
- 88% das empresas eram microempresas, 12% eram pequenas e médias empresas e apenas 0,1% eram grandes empresas, que, respetivamente, geravam 29%, 53% e 18% do volume de negócios do setor.
- A área metropolitana de Lisboa constituiu 45% do volume de negócios do setor.

Abordando mais especificamente o mercado dos bares, a “Barnes Report” elabora anualmente um relatório no qual identificam os principais indicadores e dados macroeconómicos acerca deste setor em cada país. No caso de Portugal, no início de 2020, é possível observar que havia 1.604 estabelecimentos abertos, que perfizeram cerca de 241 milhões de euros. Embora o número de estabelecimentos tenha registado uma diminuição face a 2019, uma tendência que também se verificou em anos anteriores, as receitas têm vindo a aumentar, com um aumento de 5,2% das vendas entre 2019 e 2020. Em média, cada estabelecimento auferiu cerca de 150 mil euros, com um rendimento por empregado de 19.753 euros.

*Quadro 10 - Dados de mercado de setor dos bares em Portugal. Fonte: Barnes Report (adaptado)*

	Anos				
	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Estabelecimentos</b>	1.682	1.662	1.648	1.641	1.604
<b>Vendas (milhões €)</b>	211	216	224	229	241
<b>Empregados</b>	12.812	12.664	12.557	12.499	12.223
<b>Vendas/estabelecimento (milhões €)</b>	0,13	0,13	0,14	0,14	0,15
<b>Vendas/empregado (€)</b>	16.499	17.075	17.829	18.352	19.753

### **3.4.2. Mercado dos bares desportivos em Portugal**

O conceito de “sports bar” pode ser considerado muito abrangente e vago. Eastman e Land (1997) afirmam que há bares desportivos que se focam nas refeições e que consideram as transmissões televisivas um acrescento, e outros bares invertem estas prioridades e apresentam um perfil oposto a estes. Isso é possível de comprovar em Portugal ao analisar-se os diferentes estabelecimentos com esta denominação, desconstruindo este conceito em várias componentes distintas que ajudam a criar o perfil destes negócios a nível nacional.

A nível geográfico, concentram-se principalmente em 3 áreas: Grande Lisboa, Grande Porto e Algarve.

Os turistas são dos principais clientes na zona do Algarve, mas também têm uma presença notável no resto do país. Estes estabelecimentos adaptam-se confortavelmente às suas preferências, sendo que é fácil encontrar um bar desportivo a publicitar um evento de equipas estrangeiras para atrair os turistas originários desses países. Por norma, a paixão em comum a uma equipa contribui bastante para apelar às emoções e interesses dos consumidores, o que atrai muitos grupos de pessoas com capacidade para lotar o espaço e gerar boas receitas.

Os bares desportivos das zonas de Grande Lisboa e Grande Porto não possuem tanta dependência deste tipo de consumidores. Os locais que são fãs ávidos de desporto são dos que mais os frequentam porque vão à procura de um lugar onde possam seguir de perto o desporto/equipa que preferem.

Em ambos os casos, o grande foco de atenção é atribuído ao futebol. É comum encontrar-se eventos de futebol a serem transmitidos em detrimento de eventos de outras modalidades que estejam a acontecer em simultâneo. O mesmo acontece a nível de apostas desportivas, com a principal modalidade em que se aposta a ser, claramente, o futebol (73,9%), seguida do ténis (13,6%) e do basquetebol (7,8%).

A transmissão de jogos de futebol transcende o panorama dos bares desportivos. É efetuada em restaurantes, snack-bares, cafés e outros negócios do género, que acabam por ser opções viáveis para satisfazer a necessidade destes clientes. Todavia, desportos como o basquetebol, hóquei e rugby também geram um grande espírito de comunidade, atraem tanto os clientes nacionais como estrangeiros, e ganham relevância quando transmitidos em bares desportivos.

Quanto a refeições, há bares em que se pode consumir apenas refeições leves, e outros em que se pode optar por um serviço de almoço ou jantar completo. Relativamente a bebida, são sempre várias as opções encontradas. Desde cocktails a cerveja de diferentes marcas e países, a variedade é imensa e de qualidade.

Por fim, os eventos e competições especiais e/ou de grande dimensão são bastante utilizados para promover os espaços e explorar uma determinada oportunidade momentânea de aumento do tráfego de clientes.

### 3.5. Benchmarking

A entrada num mercado requer uma análise dos intervenientes que já o exploram, que representam a concorrência da nova organização. Este procedimento vai permitir identificar os principais concorrentes e estabelecimentos de referência a nível nacional, bem como detetar fatores críticos de sucesso. No quadro 11 estão identificados os 5 bares desportivos que representam os principais concorrentes diretos.

*Quadro 11 – Identificação e descrição dos principais concorrentes. Fonte: Autor*

<b>Bar</b>	<b>Localização em Lisboa</b>	<b>Breve descrição</b>
The Couch	Santa Maria Maior, Cais do Sodré	Com mais de 3 dezenas de ecrãs, 3000 canais televisivos e uma boa variedade de bebida e refeições, este é o principal concorrente a ter em conta. Pretende atrair tanto clientes locais como turistas, e pratica preços dentro da normalidade deste setor.
CR7 Corner Bistro	Baixa-Chiado, Misericórdia	Direciona-se claramente para clientes que valorizam refeições de qualidade e que estão dispostos a pagar preços elevados por isso. Com serviços de refeição completa, proporciona uma experiência luxuosa para acompanhar jogos, principalmente de futebol.
Real Sports Bar	Saldanha, Avenidas Novas	Situado no Hotel Real Parque, possui vários ecrãs e dispõe de refeições rápidas ou completas, bem como uma boa variedade de bebidas. O conforto e qualidade das refeições é prioridade.
Hennessy's Irish Pub	Santa Maria Maior, Cais do Sodré	Com dois pisos e esplanada, consegue acolher grandes grupos de pessoas. A sua temática de Pub alude aos típicos estabelecimentos britânicos frequentados por fanáticos do desporto. Está principalmente direcionado para turistas.
The George	Baixa-Chiado, Misericórdia	A par do Hennessy's Irish Pub, há um foco no público de turistas. Porém, este espaço possui menos ecrãs e publicita maioritariamente jogos de maior dimensão. Concentra-se em garantir serviços de refeições de qualidade.

### **3.6. 5 Forças de Porter**

De seguida, realiza-se uma análise competitiva da indústria, requerida para se retirar conclusões sobre a atratividade do mercado. Para tal, aplica-se o modelo das 5 Forças de Porter, desenvolvido por Michael E. Porter.

O modelo consiste na definição de 5 forças que são a base para caracterizar a competitividade do mercado, e, quando corretamente compreendidas pelos gestores, colocam a empresa numa posição favorável a triunfar no ambiente em que se inserem (Porter, 1979). O lucro originado num mercado é explicado pela sua intensidade: quanto mais forte forem as forças, menor será a atratividade do retorno sobre o investimento, e vice-versa (Porter, 2008). Portanto, é crítico saber avaliar adequadamente as forças e classificá-las de acordo com a sua intensidade, porque as forças mais intensas tornam-se as mais importantes quando se está a formular estratégias.

#### **3.6.1 Poder de negociação dos fornecedores**

Há muitos fornecedores capazes de fornecer os serviços alimentares previstos. As opções a nível eletrónico e tecnológico para personalização do bar também são bastante alargadas. Por isso, o poder de negociação dos fornecedores é muito reduzido.

#### **3.6.2 Poder de negociação dos clientes**

Este mercado tem um número reduzido de intervenientes, o que lhe atribui um grau relevante de exclusividade, traduzido numa diminuição do poder negocial dos clientes. Contudo, o facto de existir concorrência indireta, e de haver a opção de os clientes ficarem por casa a ver desporto, estejam sozinhos ou a reunirem amigos, faz com que o seu poder negocial não deve ser menosprezado. Assim sendo, esta força é de intensidade reduzida a moderada.

#### **3.6.3 Ameaça de entrada de novos concorrentes**

A nível legal, não há grandes entraves para entrar no setor, embora os investimentos iniciais possam ser elevados e afastar potenciais interessados neste mercado. Ainda assim, a ameaça de entrada de novos concorrentes é considerada elevada.

#### **3.6.4 Ameaça de produtos substitutos**

Os cafés, restaurantes e negócios do género são a principal ameaça de serviços substitutos, maioritariamente explicado pela importância do futebol. Nos restantes desportos, é difícil

encontrar serviços substitutos. Os serviços de *streaming online* e de pacotes televisivos são uma opção para quem prefere ver qualquer que seja o desporto em casa, mas podem implicar custos elevados. Por estas razões, a ameaça de produtos substitutos é de intensidade reduzida a moderada.

### **3.6.5 Rivalidade da concorrência**

As características do mercado e do tipo de clientes não permitem uma elevada diferenciação entre negócios, e opções de diferenciar através das promoções em serviços de refeição/bebida podem ser facilmente imitáveis. Embora não existam muitos estabelecimentos que sejam puramente bares desportivos, a rivalidade é considerável e de qualidade. A intensidade desta força é considerada elevada.

### **3.7. Proposta de valor**

Este negócio insere-se no mercado dos bares desportivos, mas pretende apelar mais especificamente a um segmento de mercado ainda pouco explorado. Na prática, isto significa que terá de ter características idênticas a qualquer outro negócio deste setor, que lhe permita competir contra a concorrência, quer direta ou indireta. Onde o negócio se pretende destacar é na focalização em apostadores desportivos, um segmento de mercado distinto do usual. Assim sendo, a proposta de valor deste plano de negócios é:

“Criar um bar desportivo, direcionado para apostadores desportivos, que proporciona as melhores condições para que estes consigam visionar, acompanhar e apostar em eventos desportivos, algo possível através de diversos serviços prestados para o efeito”

### **3.8. Marca**

A marca deve ser algo distinto que reflita o conceito do negócio, incite aspetos quanto aos seus produtos ou serviços e consiga transmitir uma mensagem clara do que pretende ser.

O nome escolhido para o negócio é “Estádio Sports Bar”. É um nome simples, fácil de memorizar, e que clarifica o tipo de negócio em questão. Visto que o sentido de comunidade é algo típico e bastante importante num bar desportivo, a palavra “Estádio” remete ao ambiente tipicamente vivenciado em estádios desportivos. Daí surge uma comparação evidente para que o consumidor reconheça mais facilmente o negócio e os seus objetivos, e crie expectativas quanto à sua experiência lá, que, idealmente, serão cumpridas.

### **3.9. Visão**

A visão descreve os objetivos fundamentais da empresa e permite perceber a forma como esta se pretende apresentar no futuro (Greenstein, 2012). Clarifica o caminho a ser percorrido, serve como motivação para os seus colaboradores, enquanto também ajuda a alinhar uma direção estratégica comum, de modo a todos cumprirem o seu trabalho apropriadamente conforme os objetivos definidos (Mirvis *et al.*, 2010). Posto isto, a visão do Estádio Sports Bar é a seguinte:

“Ser uma das principais e mais reputadas referências no panorama dos bares desportivos a nível nacional”

### **3.10. Missão**

É a razão pela qual a empresa existe (Mirvis *et al.*, 2010) e descreve o que fazem para conseguirem atingir a sua visão (Greenstein, 2012). A missão deve esclarecer os objetivos organizacionais, quer estratégicos quer operacionais, guiar os seus gerentes a tomar decisões que vão de encontro aos interesses da empresa, e é usada como uma ferramenta para que todas as partes interessadas compreendam claramente o seu propósito (Grünig e Kühn, 2008).

Com o intuito de cumprir a visão e garantir que todos compreendem e respeitam os valores estabelecidos, a missão da empresa é:

“Assegurar um bom ambiente e conforto que crie a melhor experiência possível para todos os amantes de desporto, providenciando, simultaneamente, um espaço para que apostadores desportivos consigam retirar o máximo proveito das suas atividades”

### **3.11. Valores**

O “como” é que a empresa vai atuar para atingir a sua visão é respondida através dos valores estabelecidos (Mirvis *et al.*, 2010). Greenstein (2012: 32) afirma que “valores são crenças que são partilhadas entre os *stakeholders* de uma organização” e criam uma ideologia comum que serve como base para a definição da sua cultura organizacional. Portanto, trabalhadores que possuam valores pessoais semelhantes aos da organização ajudam a melhorar a forma como esta funciona.

O Estádio Sports Bar pretende transmitir uma imagem de competência, sofisticação e prestígio, caracterizado por um ambiente cómodo e familiar, naturalmente criado, o que será conseguido com a integração dos seguintes valores:

- Transparência e honestidade
- Compromisso com padrões de alta qualidade de produtos e serviços
- Confiança
- Amabilidade e respeito no serviço ao cliente
- Comprometimento forte com o trabalho de equipa

### **3.12. Objetivos**

George T. Doran (1981) refere que definir objetivos pode ser uma tarefa árdua que requer tempo e ponderação, o que pode provocar ansiedade sobre quem está encarregue de os elaborar. Para isso, elaborou o método S.M.A.R.T., desenvolvido mais tarde por Peter Drucker, para facilitar esta função. Trata-se de um acrónimo inglês que se retrata critérios para criar objetivos, pelo que estes devem ser:

- *Specific* (Específicos) – ser feitos com precisão e serem objetivos
- *Measurable* (Mensuráveis) – tem de ser minimamente possível quantificar os resultados
- *Assignable* (Atribuíveis) – quem será encarregue de o fazer
- *Realistic* (Realísticos) – têm de ser apropriados às competências e recursos da empresa
- *Time-related* (Temporais) – se possível, tem de ser estipulado um limite temporal

Devido à sua eficácia, é comumente usado para desenvolver objetivos, mas requer cuidado e uma compreensão correta para que este método seja aplicado corretamente e satisfaça todos os critérios apresentados.

Os objetivos podem ser desenvolvidos para diferentes áreas e assumir diferentes níveis de relevância e prazo. Ou seja, enquanto variam quanto à área para a qual são elaborados (financeiro, operacional, social, entre outros), também são ajustados de acordo com o regime temporal mais apropriado (curto, médio ou longo prazo).

Quadro 12 – Objetivos da organização. Fonte: Autor

<b>Objetivos organizacionais</b>	
Curto prazo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter investidor(es) que subsidie(m) o investimento inicial após a finalização do plano de negócios</li> <li>• Efetuar as construções e instalações elétricas e do material do estabelecimento dentro dos prazos estipulados</li> <li>• Estabelecer contratos com fornecedores e outros fornecimentos e serviços externos até ao final do ano</li> <li>• Recrutar o pessoal necessário que se enquadre dentro do perfil identificado para cada posição</li> <li>• Conceber um plano de marketing, cuja execução se inicia a 2 meses antes da abertura do espaço</li> <li>• Cumprir com todos os requisitos legais e burocracias necessárias para iniciar atividade</li> </ul>
Longo prazo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidificar a estrutura organizacional, com possíveis alterações de pessoal, até ao final do 1º ano</li> <li>• Manter um funcionamento eficiente, ao aplicar medidas de avaliação e controlo de desempenho eficazes</li> </ul>
<b>Objetivos sociais/operacionais</b>	
Curto prazo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimizar processos operacionais, diminuindo desperdícios, custos, e tempos de preparação dos pedidos</li> <li>• Garantir a satisfação dos clientes e analisar o seu <i>feedback</i> quanto ao funcionamento do negócio</li> </ul>
Longo prazo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar parcerias com clubes/associações desportivas, federações e atletas</li> <li>• Criar uma relação de fidelização e lealdade com os clientes</li> </ul>
<b>Objetivos financeiros</b>	
Curto prazo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfazer, no mínimo, 850.000€ em vendas nos primeiros dois anos de atividade</li> <li>• Constituir uma reserva de segurança de tesouraria que consiga dar suporte a possíveis imprevistos no futuro</li> </ul>
Longo prazo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atingir consistentemente, no mínimo, 950.000 euros em vendas a partir do 3º ano de atividade</li> <li>• Satisfazer as necessidades dos investidores, ao garantir a distribuição de dividendos e retorno do investimento</li> <li>• Liquidar totalmente o financiamento bancário</li> <li>• Garantir uma situação financeiro estável</li> </ul>

### 3.13. Estratégia

De modo a atingir-se os objetivos propostos e executar da melhor forma a missão e valores estabelecidos, é necessário aplicar a estratégia ideal para o efeito. Para tal, recorre-se às estratégias genéricas de Porter, que servem como uma base fundamental para estrutura o plano de ação da organização (Porter, 1985). As três estratégias genéricas são:

- Liderança pelos custos: consiste em, como o nome indica, obter vantagem sobre a concorrência através de custos mais reduzidos, o que pode ser conseguido aplicando economias

de escala, processos produtivos que aumentem a eficiência, menores custos na compra de matérias-primas, entre outros.

- Diferenciação: é utilizada por uma organização quando pretendem posicionar-se de uma maneira única face à concorrência, o que pode ser feito em vários aspetos (i.e., como o produto é vendido, publicitado, produzido...). Esta estratégia caracteriza-se pela prática de preços premium que sustentam os custos adicionais incorridos no processo de diferenciação.

- Foco: é um tipo de estratégia adequada a um segmento de mercado, que tanto pode ser conseguido por uma variante de liderança pelos custos ou de diferenciação.

Embora seja difícil de executar, é possível combinar os tipos de estratégia referidos. Conjugando as diferentes estratégias, algo designado de *stuck in the middle*, pode ser vantajoso para uma organização, porque leva a várias vantagens competitivas sobre os concorrentes.

Para se conseguir obter uma vantagem sobre a concorrência, é preciso conseguir criar valor que seja percebido pelos clientes, e que seja único da organização. Por isso, e tendo em conta o mercado onde o negócio se insere, a estratégia adotada é a de diferenciação.

Para apelar ao target dos apostadores e dos amantes de desporto, a diferenciação irá ser feita com base nos serviços prestados, produtos personalizados e um plano de marketing com uma mensagem diferenciada da restante concorrência.

Ao nível dos serviços, O Estádio Sports Bar pretende cativar, de modo mais abrangente, todos os interessados em desporto e/ou que procuram um local para conviver com outras pessoas. Mais concretamente, a verdadeira diferença surge com a disponibilização de serviços para atrair apostadores desportivos que já frequentam estes estabelecimentos e despertar interesse para os que não frequentam, mas veem benefícios em fazê-lo.

A estratégia passa, portanto, por oferecer os serviços típicos de um bar desportivo acrescido de novas funcionalidades, e por personalizar parcialmente os produtos com a temática das apostas desportivas, para, simultaneamente, satisfazer aquele que poderá ser um novo tipo de consumidores e agradar aos perfis de consumidores já existentes.

Relativamente ao plano de marketing, a diferenciação está na forma como o Estádio Sports Bar comunica com o público e publicita o negócio, porque, neste caso, é necessário transmitir eficazmente e de forma bem clara o novo conceito idealizado.

### 3.14. Análise SWOT

Para realizar uma análise conjunta à envolvente interna e à envolvente externa, procedeu-se a uma análise SWOT. A SWOT é uma matriz constituída por quatro quadrantes, nos quais refere as principais oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos que uma empresa enfrenta e detém.

Enumera os principais fatores internos e externos que servem de base para desenvolver estratégias organizacionais e providenciar informação aos seus gestores que serão úteis para estabelecer objetivos, identificar o potencial das oportunidades e pontos fortes, classificar os pontos fracos e ameaças de acordo com a sua relevância, e resumir os diagnósticos externos e internos realizados (Verboncu e Condurache, 2016). A própria matriz SWOT pode ser utilizada para confrontar os diferentes quadrantes e retirar conclusões sobre estratégias e políticas mais adequadas para extrair o seu potencial máximo, o que é feito através de uma SWOT dinâmica.

Quadro 13 – Análise SWOT. Fonte: Autor

<b>Pontos fortes:</b>	<b>Pontos fracos:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Foco e preparação para um possível novo tipo de consumidores</li> <li>2. Conceito claro de Sports Bar</li> <li>3. Sofisticação e elevado conforto do bar</li> <li>4. Parcerias exclusivas com jogadores e organizações/federações</li> <li>5. Grande qualidade de produtos</li> <li>6. Grande qualidade de serviços</li> <li>7. Forte investimento em recursos humanos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de know-how e de eficiência nos processos numa fase inicial</li> <li>2. Entrosamento e ambiente desejados são difíceis de criar e requerem tempo</li> <li>3. Elevado investimento pode dificultar a entrada de investidores</li> <li>4. Apelar tanto clientes apostadores como clientes não apostadores pode gerar confusão</li> <li>5. Dificuldade em estabelecer parcerias devido à falta de conhecimento/<i>networking</i> numa fase inicial</li> <li>6. Dificuldade em criar notoriedade da marca a nível nacional</li> <li>7. Dificuldade em criar lealdade numa fase inicial</li> </ol>
<b>Oportunidades:</b>	<b>Ameaças:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado de apostas desportivas relativamente recente e em expansão</li> <li>2. Falta de opções para suportar a atividade dos apostadores</li> <li>3. Crescimento do turismo em Portugal</li> <li>4. Interesse crescente por novas modalidades de desporto</li> <li>5. Recuperação e crescimento económico nacional</li> <li>6. Novas tecnologias</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Forte concorrência, direta e indireta</li> <li>2. Baixas barreiras à entrada</li> <li>3. Fraca solidez da legislação do mercado de apostas</li> <li>4. Incompatibilidade entre desportos transmitidos e desportos apostados</li> <li>5. Novos serviços de <i>streaming</i> e canais desportivos</li> <li>6. Grande diferença horária face a outros países com competições desportivas relevantes</li> </ol>

Quadro 14 – Análise SWOT dinâmica. Fonte: Autor

	Pontos fortes (S):	Pontos fracos (W):
Oportunidades (O):	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>S1-O1;O2</u>: Margem para grandes proveitos financeiros num mercado pouco explorado</li> <li>• <u>S2-O4</u>: A vertente eclética do bar permite uma maior atração de públicos de diferentes desportos</li> <li>• <u>S5;S6-O3</u>: Mais estratégias de cativação de turistas, com elevado poder de compra, originam mais receitas</li> <li>• <u>S6-O6</u>: Investimento em tecnologias inovadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>W3-O3;O5</u>: Boas tendências económicas são um elemento convincente para atrair investidores</li> <li>• <u>W4-O2</u>: Comunicação clara para os apostadores e não apostadores, para demonstrar que ambos são perfis de consumidores que o negócio pretende ter</li> <li>• <u>W6-O4</u>: Criar parcerias com figuras desportivas de renome e associações desportivas de grande reputação, de diversas modalidades</li> </ul>
Ameaças (T):	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>S1-T1</u>: Características do negócio são únicas e facilmente reconhecidas por clientes</li> <li>• <u>S3-T5</u>: Compra de material de alta qualidade, proporcionando uma experiência dificilmente igualável em casa</li> <li>• <u>S4;S7-T6</u>: Boas condições e benefícios de frequentar o local vão levar a que seja superada a adversidade das diferenças horárias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>W1-T1</u>: Plano de marketing eficientemente posto em ação, garantindo simultaneamente reservas de tesouraria que aumentem a segurança financeira da organização</li> <li>• <u>W2;W7-T5</u>: Definição e prática de padrões de qualidade elevados, cumpridos consistentemente</li> <li>• <u>W3-T6</u>: Criação de promoções e passatempos exclusivos</li> </ul>

### 3.15. Fatores críticos de sucesso

Fatores críticos de sucesso são os fatores chave para garantir a sobrevivência e competitividade da organização. Têm origem nas características ou vantagens de um produto ou serviço que os clientes consideram essenciais à sua compra, ou podem surgir do funcionamento normal do mercado, onde os concorrentes criam vantagens competitivas que se tornam intrínsecas para qualquer organização inserida nele. Dito isto, os fatores críticos de sucesso identificados neste mercado são:

- Equipamentos tecnológicos modernos para visionar desporto
- Boas condições de conforto para se estar no bar
- Boa qualidade e variedade de refeições e bebidas
- Manter margens rentáveis de proveitos financeiros sobre comércio de refeições e bebida

### 3.16. Metodologia

Neste tópico aborda-se as técnicas de investigação utilizadas. Envolve as fases de recolha de informação e tratamento de dados que vão servir para responder a questões identificadas anteriormente na revisão de literatura ou cumprir outros objetivos identificados ao longo do projeto.

No caso deste plano de negócios, houve uma necessidade de responder a algumas questões essenciais para o seu desenvolvimento. Estas questões prendiam-se com identificação de características socioculturais e demográficas de possíveis clientes, perceção da comunidade sobre bares desportivos, e a aceitação desta à proposta de valor apresentada.

Para tal, elaborou-se um questionário, de natureza qualitativa, criado na plataforma de criação de formulários “Google Forms”. A sua simplicidade e objetivos finais, de natureza mais qualitativa que quantitativa, faz com que esta seja a solução ideal face a outras opções de programas de criação de questionários.

O questionário foi partilhado exclusivamente em 3 plataformas *online* de fóruns de apostas desportivas: “Academia das Apostas”, “Aposta Ganha” e “Contra-Ataque”. Como resultado, a amostra do questionário é de 55 inquiridos, um número satisfatório de respostas que deixam retirar conclusões quanto à população inquirida. A amostra divide-se por *clusters* porque foca-se nos apostadores desportivos e naqueles que acompanham desporto.

Todos os inquiridos responderam a todas as questões impostas. No entanto, nem todos responderam ao mesmo número de questões. Aqueles que respondessem “Não” à questão “Faz apostas desportivas?” não respondiam as questões associadas a apostas desportivas, e passavam diretamente para as questões de visionamento do desporto, de onde prosseguiam o resto do questionário, isto porque não faria sentido questionar os não apostadores sobre questões relacionadas com apostas desportivas.

Relativamente ao tratamento de dados, impõe-se a mesma lógica. É desnecessário proceder ao tratamento de dados com programas como o SPSS, porque uma simples análise das respostas na plataforma da “Google”, e, em último caso, com recurso a “Microsoft Excel”, é suficiente para retirar as conclusões pretendidas.

Posto isto, algumas das principais conclusões retiradas do questionário foram:

- A maioria dos inquiridos (69,6%) compara frequentemente as cotações e bónus e promoções de diferentes sites de apostas desportivas
- Quase todos os inquiridos (96,4%) costuma ver jogos em casa, seguido de cafés/snack-bares/tabernas (41,8%) e dos locais onde decorrem os eventos (34,5%).

- 90,9% dos inquiridos admite recorrer constantemente a aplicações e sites para acompanhar e conferir resultados ou verificar estatísticas.
- A maioria dos inquiridos (56,3%) acompanha 3 ou mais modalidades desportivas.
- 74,5% dos inquiridos estão dispostos a frequentar um bar desportivo com as características do Estádio Sports Bar, sendo que 80% sabe o que é um bar desportivo.
- A maior parte dos inquiridos apresenta um perfil demográfico semelhante ao já identificado por outros estudos, já mencionados anteriormente.

Quanto à avaliação financeira do plano de negócios, o método utilizado para estimar os proveitos financeiros gerados pelo projeto foi a dos *Free Cashflows to Firm* (FCFF) e *Free Cashflows to Equity* (FCFE). Através desta abordagem, é possível estimar com precisão os valores anuais dos rendimentos, ou prejuízos, gerados pela exploração de atividade do negócio.

Com base nestes valores, aplicam-se outros instrumentos de avaliação financeira como o Valor Atual Líquido (VAL), Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) e Taxa Interna de Rendibilidade Modificada (MTIR), *payback* financeiro e contabilístico e índice de rendibilidade. De acordo com critérios de decisão associados a cada um destes métodos, determinar-se-á se o plano de negócios é ou não viável.

Quadro 15 - Instrumentos de avaliação financeira. Fonte: Autor

<b>Instrumento financeiro:</b>	<b>Critério de decisão:</b>	<b>Conclusão a retirar:</b>
<b>Valor Atual Líquido</b>	Se $\geq 0$	É viável
	Se $< 0$	Não é viável
<b>TIR e MTIR<sup>(1)</sup></b>	Se $\geq WACC$	É viável
	Se $< WACC$	Não é viável
<b>Payback Financeiro e Payback Contabilístico</b>	Se $\leq$ Horizonte temporal do projeto	É viável
	Se $>$ Horizonte temporal do projeto	Não é viável
<b>Índice de rendibilidade</b>	Se $\geq 1$	É viável
	Se $< 1$	Não é viável

<sup>(1)</sup> MTIR calculada assumindo o WACC como taxa de reinvestimento e financiamento

## 4. Desenvolvimento do plano de negócios

### 4.1. STP

#### 4.1.2. Segmentação

Incorporado na definição da estratégia de marketing, a segmentação do mercado é uma etapa essencial para distinguir o(s) tipo(s) de consumidor(es) mais adequados aos quais promover os produtos e serviços da organização.

Na prática, estes são os critérios de segmentação relevantes ao negócio:

Demográficos: os dados demográficos vão englobar informações sobre sexo, idade, localização, nível de educação e nível de rendimento.

Socioculturais: designa o estilo de vida e características pessoais, como interesses, opiniões e personalidades.

Comportamentais: envolve comportamentos e atitudes de compra, frequência de utilização, nível de compromisso com a organização e sensibilidade a campanhas de marketing.

#### 4.1.2. Target

Uma vez identificados os critérios de segmentação, resta caracterizar o(s) segmento(s) de mercado mais lucrativo(s). Assim sendo, o *target* do Estádio Sports Bar possui as seguintes características apresentadas no quadro 16.

Quadro 16 – Identificação do target do negócio. Fonte: Autor

Demográficos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Predominantemente de sexo masculino</li><li>• Situados entre as faixas etárias dos 18 aos 44 anos, com maior destaque para a faixa etária dos 25 aos 35 anos</li><li>• Residentes na área de Grande Lisboa e/ou turistas que estejam na cidade de Lisboa</li><li>• Nível educacional, no mínimo, de ensino secundário</li><li>• Nível de rendimentos médio/elevado</li></ul>
Socioculturais
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desfrutam de convívios sociais e procuram ativamente oportunidades para o fazer</li><li>• Têm opiniões bem formadas e gostam de debatê-las com outros</li><li>• Têm paixão e conhecimentos sólidos sobre desporto e acompanham regularmente estatísticas, notícias e eventos desportivos</li><li>• Fazem apostas desportivas regularmente, de frequência diária a semanal</li><li>• Consumem bebida, principalmente cerveja, e refeições, maioritariamente refeições leves, e consomem mais do que um produto por cada visita</li></ul>

Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"><li>• Criam lealdade e afinidade com os sítios que frequentam, tornando-se clientes regulares</li><li>• A paixão pelo desporto faz com que sejam mais suscetíveis à comunicação e marketing</li></ul>

### 4.1.3. Posicionamento

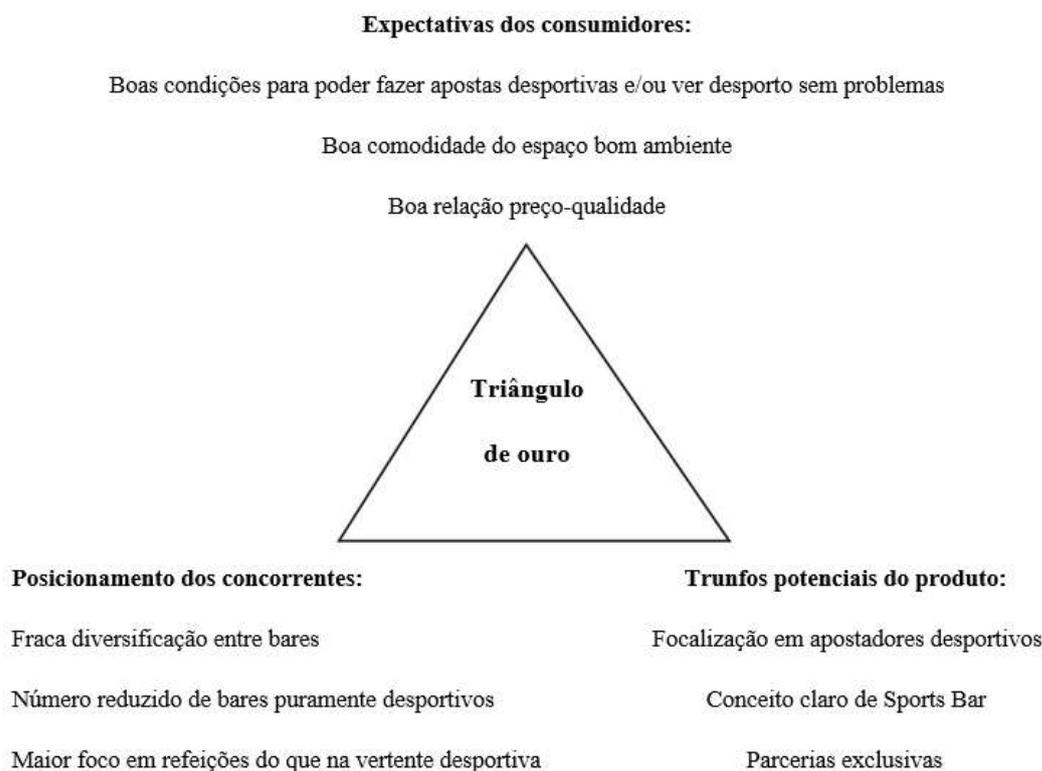
O posicionamento define a forma de como a organização pretende ser percebida no mercado. Para completar o posicionamento, especifica-se qual a identificação e diferenciação dos produtos e serviços, ou seja, o tipo de categoria a que pertence o produto e quais as características que o diferenciam da concorrência, respetivamente.

Identificação: bar desportivo com características base típicas destes estabelecimentos.

Diferenciação: foco em suportar e melhorar a experiência dos apostadores desportivos.

Para complementar o posicionamento da empresa face à concorrência, o triângulo de ouro serve para especificar três fatores que ajudam a compreender melhor o mercado.

*Quadro 17 – Triângulo de ouro. Fonte: Autor*



## **4.2. Marketing Mix**

### **4.2.1. Produto**

O negócio possui duas vertentes face ao que oferece aos consumidores: os produtos que comercializa e os serviços que disponibiliza.

#### **4.2.1.1. Produtos**

Na parte dos produtos encontram-se as refeições e bebidas comercializadas. O Estádio Sports Bar oferece opções de qualidade para acompanhar o visionamento de eventos desportivos.

Quanto a bebidas, a oferta é variada e semelhantes ao que, tipicamente, os bares e restaurantes já oferecem. As bebidas comercializadas enquadram-se em 4 categorias distintas: cerveja, vinho, bebidas espirituosas e *soft drinks*. Na vertente das refeições, não é providenciado um serviço de jantar/almoço completo, mas sim petiscos práticos e leves. Estes pratos, bem como algumas bebidas, vão ter nomes elusivos à temática do desporto e das apostas desportivas.

#### **4.2.1.2. Serviços**

O Estádio Sports Bar acolhe tanto os amantes do desporto como apostadores desportivos. É a pensar neste princípio fundamental que se estruturou os seus serviços. As transmissões televisivas ininterruptas de eventos desportivos de inúmeras modalidades, aliada às condições de conforto das instalações e ao comida oferecido, juntas proporcionam uma experiência ímpar.

Para que os apostadores consigam retirar o máximo de proveitos das suas práticas, o bar tem vários ecrãs que exibem cotações de apostas desportivas e sugestões de apostas a efetuar, quer seja durante ou antes dos eventos ocorrerem. As sugestões podem consistir em, por exemplo, cotações de resultados finais, totais de golos/pontos, e outros tipos de apostas que sejam populares e valorizados pelos clientes.

Para facilitar o registo de apostas, há internet por Wi-Fi ou por Ethernet de alta velocidade, e acesso a ecrãs tácteis para aceder exclusivamente a casas de apostas legalizadas em Portugal e outros sites considerados relevantes para consulta de estatísticas, notícias e resultados desportivos.

Convém denotar que quaisquer aspetos relativos ao incorrer em atividades de apostas *online* são da responsabilidade dos clientes e das entidades dedicadas ao mesmo, pelo que o Estádio Sports Bar apenas se responsabiliza por dar acesso à sua prática e providenciar informação relevante à sua realização.

#### 4.2.2. Preço

Face às características do serviço, e, como é típico em estratégias de diferenciação, é aplicada uma estratégia premium relativamente ao preço. Esta estratégia aplica-se apenas aos produtos comercializados (i.e., refeições e bebidas), visto que em nenhum dos serviços são cobrados quaisquer custos.

Ao prestar-se um serviço que se distingue da concorrência, os clientes percecionam o verdadeiro valor criado, algo que foi possível confirmar com as respostas ao questionário realizado, pelo que poderão estar dispostos a pagar um preço mais elevado aqui do que em bares mais comuns. O preço, portanto, reflete, por um lado, o valor percecionado pelos clientes, e, por outro, garante uma margem bruta positiva tendo em conta os custos associados aos produtos e outros custos organizacionais.

<b>Cerveja</b>		<b>Whisky</b>	
Super Bock/Sagres 20 cl	2,00 €	Jameson	5,50 €
Super Bock/Sagres 50 cl	4,50 €	Johnnie Walker	9,00 €
Carlsberg	2,50 €	Jack Daniels	9,00 €
Heineken	2,50 €		
Guinness	3,00 €	<b>Cocktails</b>	
Cervejas artesanais	4,00 €	Combinada	7,00 €
		Contra-aposta	7,00 €
		Eclético	7,00 €
<b>Gin</b>		<b>Café</b>	
Beefeater	7,00 €	Expresso	1,00 €
Hendricks	8,50 €	Descafeinado	1,00 €
Monkey 47	14,00 €	Capuccino	2,50 €
		Americano	2,50 €
<b>Vodka</b>		<b>Outras bebidas</b>	
Absolut	6,00 €	Água com gás	1,70 €
Ciroc	10,00 €	Água simples	1,70 €
		Refrigerantes	2,20 €
		Sumo natural/Limonada	3,50 €
<b>Licores</b>		<b>Entradas</b>	
Bailey's	5,50 €	Asas de frango	6,50 €
Licor Beirão	4,50 €	Camarões	8,00 €
Ricard	5,00 €	Pica pau	8,50 €
		Batatas fritas	3,00 €
<b>Vinho tinto</b>		<b>Hambúrgueres</b>	
Alentejo	15,00 €	Hambúrguer	8,50 €
Dão	12,00 €	Hambúrguer vegetariano	8,50 €
Copo de vinho 20 cl	4,00 €		
<b>Vinho verde/branco</b>			
Alentejo	20,00 €		
Douro	14,00 €		
Copo de vinho 20 cl	4,00 €		

Figura 1 - Menu e preços. Fonte: Autor

Quanto a promoções, o preço irá sofrer alterações em dois tipos de ocasiões:

- *Happy Hour*: uma promoção momentânea, de segunda-feira a sexta-feira, entre as 18:00h e as 20:00h. Esta promoção é uma prática comum no setor dos bares, e é aplicável a cerveja e cocktails, que estarão a metade do preço regular durante este período.

- Eventos desportivos especiais: em eventos de grande dimensão, que movem um elevado número de pessoas, há uma promoção de 50% em todas as bebidas alcoólicas e refeições durante o decorrer do mesmo. Os eventos justificáveis de tal promoção serão escolhidos pela gerência e previamente promovidos através dos meios de comunicação da organização.

### **4.2.3. Distribuição**

A distribuição aborda todo o processo a partir do momento em que se obtém o produto até chegar ao consumidor final. Envolve o processo de recebimento do produto por parte do fornecedor, armazenamento do mesmo e saída para venda.

Após a escolha dos fornecedores responsáveis pelo fornecimento de produtos alimentares e bebidas, é estabelecido um contrato entre as partes quanto a periodicidade de entregas. No momento dessas entregas, os produtos são armazenados adequadamente na cozinha, despensa e balcão, consoante o tipo de produto em questão.

O facto de os produtos comercializados serem produtos alimentares perecíveis, obriga a que haja uma gestão de stocks que evite a deterioração dos inventários enquanto estão armazenados. Para garantir uma gestão efetiva dos stocks que assegure o controlo de qualidade dos produtos e evite desperdícios, adota-se o método *First In First Out* (FIFO), ou seja, os produtos armazenados há mais tempo serão os primeiros a sair.

O estabelecimento tem um balcão, no piso inferior, onde são efetuadas as transações, ao qual se acrescenta o serviço às mesas. O negócio possui um local de venda único, pelo que não há nenhuma comercialização de bens ou serviços sem ser através deste.

### **4.2.4. Comunicação**

A comunicação refere-se a como a organização transmite a sua mensagem, comunica com os seus clientes e promove o seu produto ou serviço. Deve ser eficaz e explícita para que os clientes entendam o modo de como a empresa pretende ser percecionada pelas suas partes interessadas.

No caso do Estádio Sports Bar, a comunicação é realizada com vários intuitos em mente. Um dos seus principais motivos é informar o consumidor sobre as características do negócio. Apesar de existirem bares desportivos em Portugal, o conceito de um bar que destaca as apostas

desportivas é inovador, pelo que a comunicação é crucial para dar a conhecer este novo conceito. As campanhas de promoção iniciais vão servir para suscitar interesse por parte dos apostadores e daqueles que não apostam, mas ponderam fazê-lo.

E embora a diferenciação por foco num novo tipo de consumidores seja o elemento chave da proposta de valor deste plano de negócios, não convém esquecer a verdadeira génese do projeto, que é ser um bar desportivo. Isto significa que a comunicação irá, simultaneamente, dirigir-se ao típico frequentador de bares desportivos e a apostadores desportivos que não eram frequentadores de bares desportivos mas que agora poderão passar a ser. A finalidade será de conseguir atingir altos níveis de fidelidade e fomentar uma cultura de confraternização e familiaridade, que consigam fazer do Estádio Sports Bar uma das principais referências no panorama dos bares desportivos em Portugal.

A comunicação vai também auxiliar à divulgação de eventos especiais, promoções, passatempos e parcerias. O Estádio Sports Bar está constantemente a proporcionar oportunidades para dinamizar o espaço e criar *brand awareness*.

*Quadro 18 – Iniciativas promovidas no negócio. Fonte: Autor*

<b>Iniciativas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Objetivos</b>
<b><i>Happy Hour</i></b>	Durante um determinado período de tempo, há bebidas alcoólicas que ficam a metade do seu preço original	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar visibilidade do negócio</li> <li>• Aumentar receitas</li> </ul>
<b>Promoções em eventos especiais</b>	No decorrer de eventos de especial importância, escolhidos pela gerência, há promoções em todos os produtos vendidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar visibilidade do negócio</li> <li>• Aumentar receitas</li> </ul>
<b>Calendário de jogos</b>	Todos os dias são anunciados os jogos mais relevantes que irão decorrer nesse dia, bem como as cotações de apostas mais relevantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar e cativar clientes</li> </ul>
<b>Passatempos em redes sociais</b>	Realização de passatempos nas redes sociais com ofertas de produtos desportivos oficiais aos seus vencedores, sujeitos a condições de participação e a regulamento próprio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar o negócio, algo especialmente crucial na sua fase inicial</li> </ul>

Mais tarde, no segundo ano de atividade, vão ser feitas parcerias com atletas profissionais e com associações desportivas para publicitar o negócio, que vão aumentar substancialmente o valor da marca.

Num contexto social, pretende-se promover o convívio social, dando início a debates, conversas e afins, e proceder a uma correta gestão das relações com as partes interessadas.

Através das redes sociais, o Estádio Sports Bar vai publicitar *hashtags* próprias para que os consumidores possam comentar com outras pessoas sobre jogos que estão a assistir, ou possam ainda partilhar alguma informação/dicas sobre apostas desportivas. O bar vai incitar à sua utilização através das suas páginas oficiais nas redes sociais, sendo que no próprio estabelecimento existirá um cartaz dedicado à sua divulgação.

Para além disso, como o negócio se insere na categoria da restauração, é crucial gerir as páginas de avaliação de restaurantes, bares e similares, principalmente ao responder a comentários de clientes, e dar informação sobre menus, horário de funcionamento e localização do espaço.

Por fim, há as razões de responsabilidade social. A garantia de que os clientes conseguem desfrutar das suas visitas ao local de forma controlada e sustentável é uma prioridade de elevada importância. Assim, o Estádio Sports Bar compromete-se a identificar comportamentos de risco por parte de apostadores e de indivíduos que apresentem problemas severos de alcoolismo, negando o seu atendimento, ou, em última instância, reportando-os às autoridades competentes.

Quanto à operacionalização do plano de comunicação, o mesmo vai dispor de algumas das principais ferramentas de comunicação:

- **Publicidade:** Em primeira instância, vão ser criadas páginas nas redes sociais e sites relacionados com a restauração. As redes sociais vão complementar alguns dos intuitos referidos anteriormente, pelo que servirão para divulgação do negócio através de publicações, respostas a mensagens diretas de interessados e divulgação de eventos e promoções. Para aumentar a exposição da marca, pagam-se anúncios a serem publicitados nas redes sociais, principalmente concentrados na região de Grande Lisboa.

- **Marketing direto:** Antes da abertura do espaço, e com o objetivo de complementar a função das redes sociais, vão-se distribuir panfletos junto a estádios de futebol e pavilhões desportivos em dias de jogo, junto a universidades e possivelmente outros locais que sejam frequentados por pessoas que se insiram no target da empresa. Esta atividade também vai aumentar a exposição da marca e vai ser conseguida com recurso a subcontratação de uma empresa especializada no ramo.

- **Promoções de vendas:** Uma vez inaugurado o espaço, as reduções temporárias de preço ocorrem em ocasiões previamente explicadas na componente do preço, com o intuito de aumentar os níveis de consumo e atrair clientes.

- **Relações públicas:** As relações públicas dizem respeito à constituição e manutenção de relações com todas as partes interessadas. O papel de representar a marca é assumido pelos

gestores que ficam responsáveis por gerir eventos, lidar com a imprensa e prestar declarações sempre que necessário.

#### **4.2.5. Pessoas**

No Estádio Sports Bar dá-se muita importância aos recursos humanos, pelo que o ideal é que todos os colaboradores sintam que são tratados de igual forma. Os objetivos propostos só são atingidos com colaboradores motivados, propriamente formados e competentes. Visto que são eles que lidam com os consumidores e representam a imagem da organização, têm de ser devidamente valorizados, quer a nível monetário como a nível de gestão. Por isso, há uma cultura de ajuda e companheirismo entre todos os colaboradores para que haja uma equipa unida, com responsabilidades e noção da importância de as cumprir.

A organização possui 3 tipos de colaboradores: cozinheiros, empregados de bar e gerentes.

- Cozinheiros: São responsáveis pela confeção dos produtos alimentares e pela gestão e limpeza da cozinha. Devido ao facto de os produtos alimentares serem produtos facilmente elaborados, o nível de experiência e perícia exigido não é extremamente elevado, mas suficiente para cumprir com os padrões de qualidade exigidos. É preciso que sejam ágeis, consistentes e não descurem a atenção ao detalhe.

- Empregados de bar: São responsáveis pela registo e cumprimentos dos pedidos, preparação de bebidas, reposição de stocks, atendimento ao balcão e limpeza do local. Têm de realizar o seu trabalho com brio e especial atenção ao rigor e qualidade, tudo feito com a maior rapidez possível, e a apresentar um perfil afável e sociável.

- Gestores: Vão assegurar o normal funcionamento do negócio através de diversas funções como gestão de stocks, gestão e chefia de colaboradores, negociações e gestão de relacionamentos com fornecedores e investidores, gestão de redes sociais, apresentação de informações sobre apostas desportivas nos ecrãs e acudir a tarefas operacionais para auxiliar outros colaboradores quando necessário.

#### **4.2.6. Processo**

Os processos estruturados aumentam a eficiência das tarefas operacionais e servem como um guia a seguir para garantir um serviço de qualidade. Têm o propósito de assegurar uma experiência única de estar no Estádio Sports Bar, criando-se um ambiente agradável e propício para ver desporto, apostar e conviver socialmente.

Os clientes ao entrarem no estabelecimento escolhem o sítio onde preferem ficar, sendo de seguida atendidos à mesa ou ao balcão por um dos empregados de bar presentes.

Quando os empregados registam os pedidos dos clientes, no caso de se tratar de refeições, passam os mesmos até à cozinha, onde se dá lugar à sua confeção e preparação pelos cozinheiros. Quanto a bebidas, a sua preparação é feita ao balcão pelos empregados de bar. Uma vez que o pedido esteja pronto, procede-se ao ato da entrega, e é nesse momento que é efetuado o pagamento e concluída a transação.

#### **4.2.7. Evidência física**

Devido às condições socioeconómicas da Área Metropolitana de Lisboa, já previamente descritas na análise PESTAL, à forte concentração de apostadores desportivos, e à aglomeração de bares e espaços desportivos na região, o bar vai localizar-se na cidade de Lisboa para rentabilizar todos os benefícios que a localidade tem para dar. O local escolhido para abrir o negócio foi um espaço comercial na Avenida Duque de Loulé, que abrange as freguesias de Arroios e Santo António. Outrora um restaurante, o espaço de 2 pisos possui 300m<sup>2</sup> de área útil, com dois pisos, um primeiro piso (piso superior) e uma cave (piso inferior). O piso superior é constituído por um espaço comum para receber clientes, uma copa e duas casas de banho, enquanto o piso inferior tem uma despensa, cozinha, duas casas de banho e, igualmente, um espaço comum para receber clientes. O acesso entre pisos é feito por escadas localizadas á entrada do estabelecimento. A dinâmica do local vai ao encontro do que era procurado porque permite acolher um número considerável de pessoas devido à grande dimensão do espaço dos pisos, e tem condições para instalar um elevado número de televisões e outros elementos funcionais.

Para além disso, o facto de já ter sido um restaurante anteriormente, faz com que não sejam necessárias obras adicionais para construir e/ou equipar uma cozinha de raiz, visto que as condições desta são bastante boas e cumprem com os requisitos de segurança, qualidade e praticidade pretendidos. O espaço já vem com cozinha equipada e com pré-instalações para sistemas de alarme, deteção de incêndios, internet e televisão por cabo, pelo que está pronto a ser usado consoante apenas as modificações necessárias para transformar o local num bar desportivo.

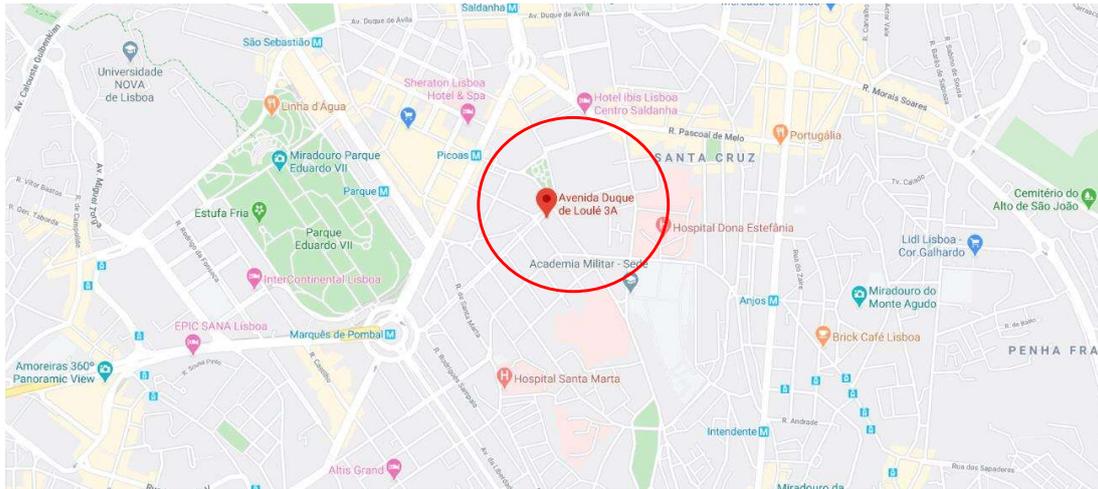


Figura 2 – Localização do negócio. Fonte: Google Maps

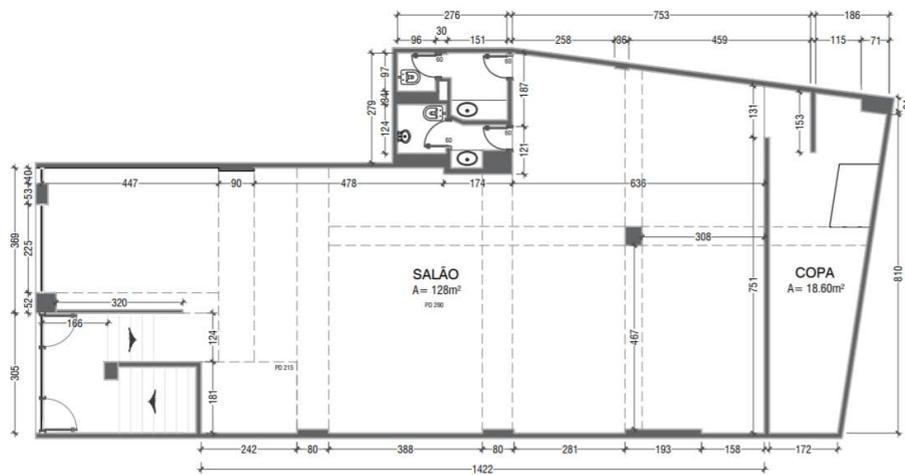


Figura 3 – Planta do piso inferior. Fonte: AliasHouse

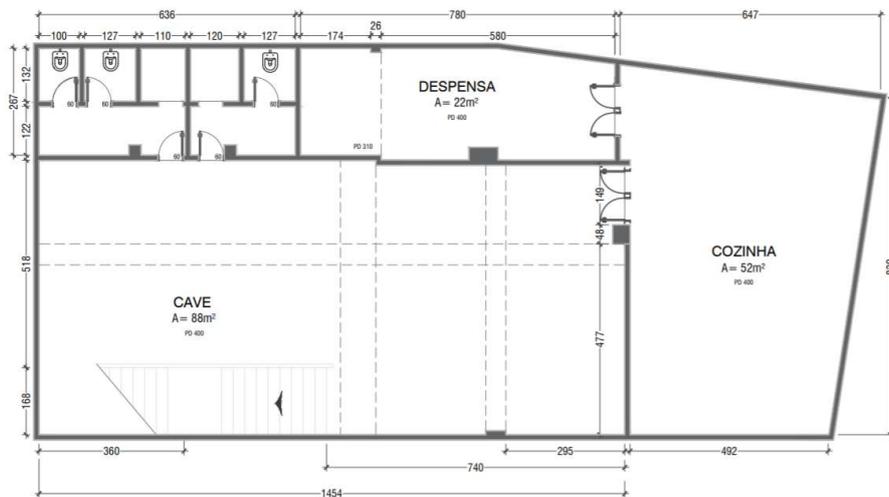
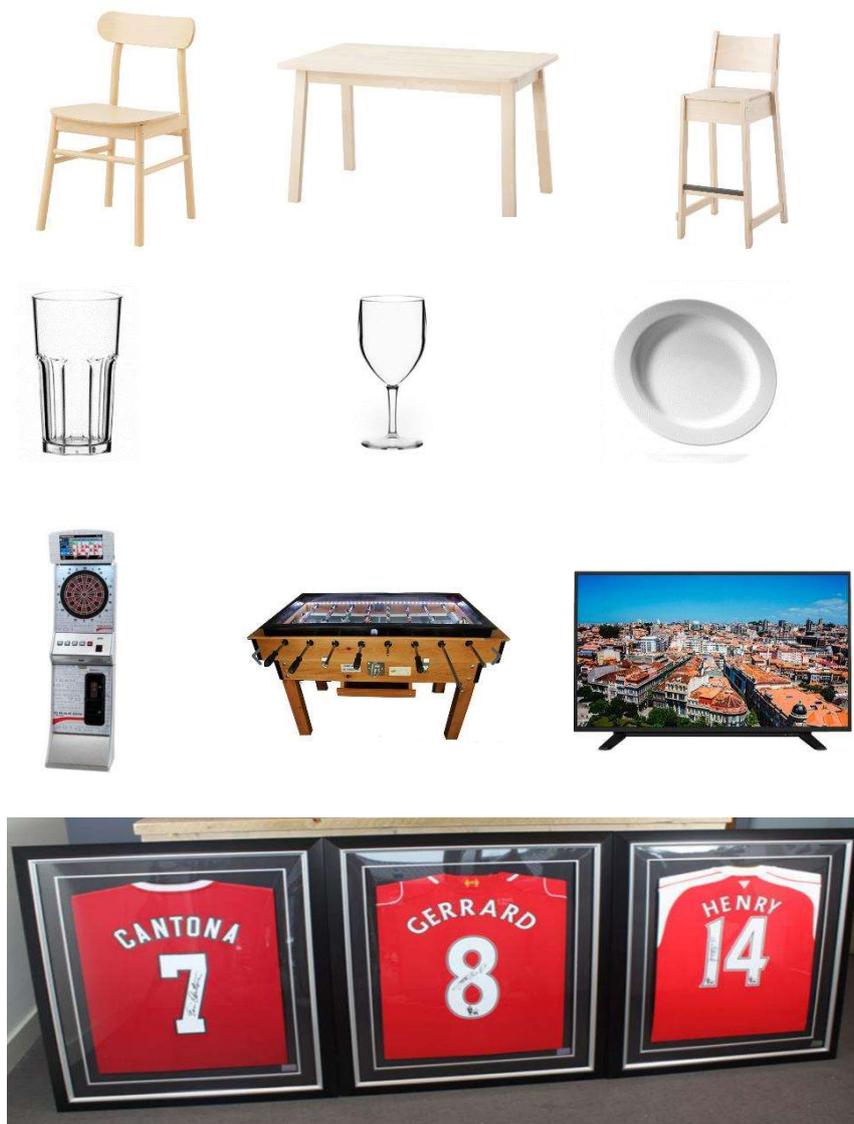


Figura 4 – Planta do piso superior. Fonte: AliasHouse

Uma vez estabelecido o local, é preciso decorá-lo para dar-lhe o aspeto pretendido. As decorações tanto servem para criar uma ideia afincada de paixão pelo desporto, o que é conseguido com objetos alusivos a elementos icónicos no mundo desportivo, como para melhorar a experiência de frequentar o bar, do qual é exemplo os cartazes e placares espalhados pelo bar que os informam sobre eventos desportivos e promoções.



*Figura 5 – Exemplos de elementos decorativos. Fonte: IKEA, Palhinhas e Copos, Máquinas de diversão, Rádio Popular, Catawiki*

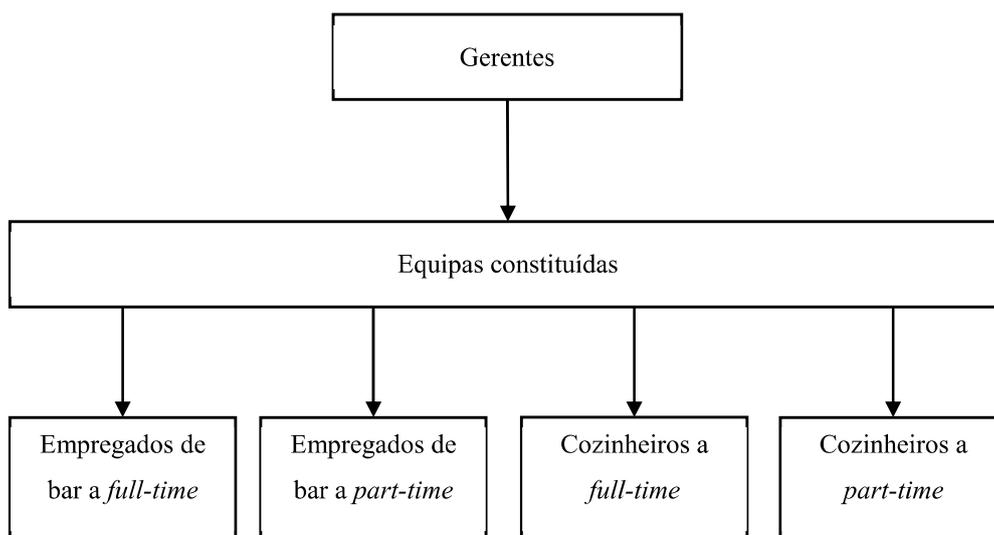
Outra vertente da evidência física passa, obviamente, pelos produtos comercializados. As refeições e bebidas são acompanhadas de outros materiais de restauração, como guardanapos, matérias de mistura, palhinhas, entre outros que complementam o serviço para se obter o produto final.

Por fim, as redes sociais também constituem uma evidência física. A presença em diferentes plataformas *online*, de acesso a qualquer utilizador, serve, como referido anteriormente na vertente da comunicação, como meio de comunicação da organização e é mais um recurso para os clientes consultarem os serviços prestados, partilharem a sua opinião e estarem a par das promoções e eventos especiais.

### 4.3. Organização

A estrutura organizacional do Estádio Sports Bar é simples e orgânica devido à sua média dimensão. Cada colaborador tem as suas funções bem explicitadas, já sucintamente descritas no capítulo do *Marketing Mix*. Atendendo às necessidades da organização, a estrutura de recursos humanos é a seguinte: 2 gerentes, 17 empregados de bar (4 em *full-time* e 13 em *part-time*) e 11 cozinheiros (3 a *full-time* e 8 a *part-time*).

Quadro 19 - Organograma da empresa. Fonte: Autor



A empresa vai ser criada sob a forma comercial de sociedade por quotas, sob o nome “Estádio Sports Bar”, cuja marca e logótipo serão também registados.

Os serviços de contabilidade, advocacia, limpeza e manutenção e reparação de materiais são contratados em regime de outsourcing, para o qual se pagam as respetivas avenças. As restantes funções administrativas são da responsabilidade dos gestores, sem necessidade de recorrer a mais recursos externos.

Relativamente ao horário de funcionamento, será o seguinte:

- Segundas-feiras a sextas-feiras: 15:00h às 03:00h

- Sábados e domingos: 11:00h às 03:00h

Este horário é o mais apropriado devido ao facto de a grande maioria dos eventos desportivos de maior renome terem lugar à tarde e à noite, quer sejam de carácter nacional ou internacional. Ao fim-de-semana há mais eventos de destaque num horário matinal, o que justifica a sua abertura mais precoce.

Devido ao número elevado de equipas e colaboradores, o estabelecimento consegue permanecer aberto na grande maioria dos dias do ano, sendo que apenas fecha cerca de 10 dias por ano.

#### **4.4. Tecnologia**

No geral, o plano de negócios tem algumas preocupações tecnológicas, porque, como referido na revisão de literatura, as novas tecnologias revolucionam constantemente as qualidades inerentes aos bares desportivos. Tendo em conta as tecnologias aplicadas ao negócio, há que analisar detalhadamente como estas serão exploradas.

Relativamente a exibição de cotações desportivas em ecrãs e disponibilização de ecrãs/tablets com acesso exclusivo a sites de apostas desportivas, ambas requerem uma preparação prévia antes de ser exposta aos clientes.

Para a exibição de cotações desportivas em ecrãs, são criados modelos de exposição de conteúdos, recorrendo a softwares para apresentações, do qual o gerente ficará encarregue de gerir. Esta é, portanto, uma medida extremamente fácil de implementar a nível tecnológico. A opção de disponibilizar tablets com acesso a sites de apostas desportivas também é perfeitamente concebível e envolve níveis técnicos bastante básicos para a sua implementação. Ao alterar determinadas definições de internet, ou até através da instalação de uma aplicação com o mesmo propósito, torna-se possível restringir o acesso a sites apenas autorizados pela empresa, proibindo qualquer outro tipo de navegação *online* nestes dispositivos. Quanto ao acesso a internet WiFi e a Ethernet em dispositivos pessoais, não há qualquer tipo de restrição.

Para garantir a transmissão de inúmeros eventos desportivos à escala global é necessário obter subscrições de pacotes de canais desportivos e serviços de *streaming*, tanto nacionais como internacionais. O grande número de televisões e canais desportivos obriga a uma gestão meticulosa por via externa, isto é, sem requer ao uso individual de cada televisão para alterar os conteúdos demonstrados. E para resolver este problema, há um investimento em tecnologias

de sistemas de distribuição audiovisual. O sistema escolhido consiste na instalação de recetores em cada televisão que são ligados a matrizes nas quais se faz a gestão da transmissão audiovisual de todas as televisões. As definições audiovisuais podem ser geridas fisicamente nas matrizes, e, ao conectar-se a um computador, altera-se o conteúdo áudio e/ou visual que cada televisão está a transmitir.

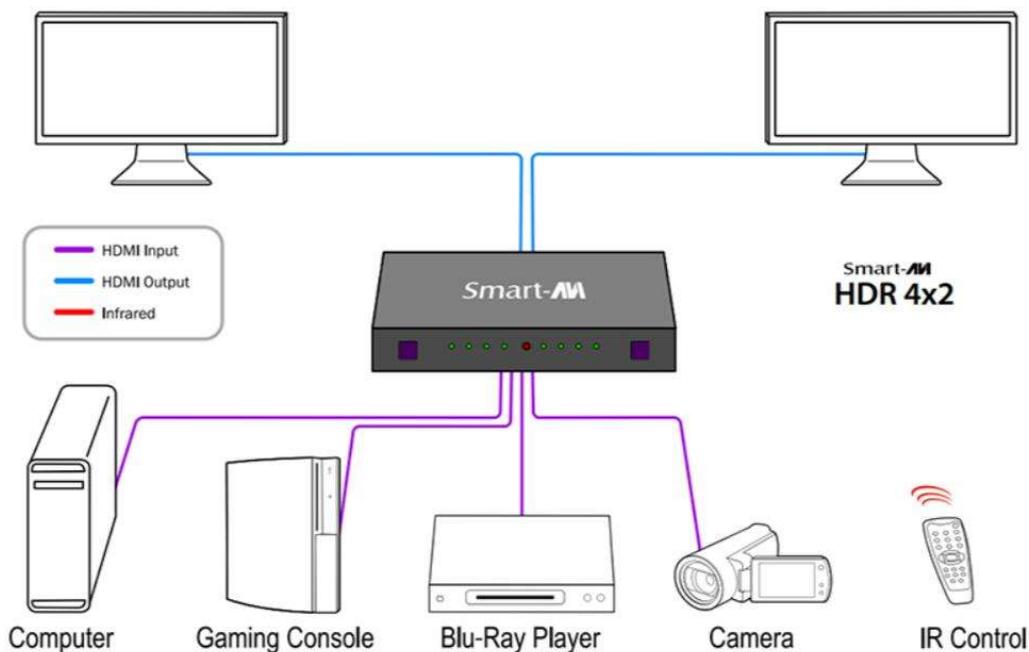


Figura 6 – Estrutura de sistema de distribuição audiovisual. Fonte: SmartAVI

O grande número de televisões faz com que não seja possível que cada uma delas possa transmitir os seus conteúdos áudio, devido ao aumento de ruído e de confusão no espaço. Todavia, estas televisões são de nova geração e possibilitam-se aos clientes conectarem-se com os seus próprios fones, via Bluetooth, à televisão que querem para a poderem ouvir sem perturbar outros clientes.

Por último, o uso pessoal de dispositivos informáticos para realizar apostas desportivas e/ou consultar informações desportivas pode levar ao esgotamento da bateria destes. O bar vai ter *powerbanks* de potências variadas, consoante o tipo de dispositivo em questão, que são emprestados sem qualquer custo adicional ao cliente, para recarregarem as baterias ao mesmo tempo que não se restringem a continuar a usar os seus dispositivos.

Posto isto, é evidente que há uma crescente aposta em tecnologias que proporcionem uma experiência mais imersiva e autêntica aos espectadores, e, embora ainda não possa ser viável a implementação de tecnologias deste tipo, são hipóteses que estão a ser estudadas por serviços

de *streaming* e outras entidades ligadas ao mundo do desporto. A empresa compromete-se assim a estar a par de avanços feitos neste âmbito para manter a modernidade dos serviços e do seu espaço.

## 4.5. Plano de ação e requisitos de implementação

As diferentes tarefas a realizar até se conseguir dar início à atividade devem ser calendarizadas de acordo com a sua duração expectada. Contabilizam-se todas as ações de constituição da empresa e respetivas legalizações, as ações de obras e outro tipo de remodelações e outras ações operacionais necessárias ao bom funcionamento da entidade.

Quadro 20 – Plano de ação. Fonte: Autor

	2020			2021
	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro
<b>Contituição da empresa e iniciação do plano de negócios</b>				
Procura de um investidor/sócio	■	■	■	
Subscrição de avenças de advocacia e contabilidade		■		
Criação da empresa		■		
Criação e registo da marca e logótipo		■		
Preenchimento e entrega da MCP		■		
<b>Obras e remodelações do espaço</b>				
Compra e recebimento de ativos fixos tangíveis		■	■	
Instalação de material e outros trabalhos elétricos		■	■	
Instalação de painéis e revestimentos			■	■
Pintura dos espaços				■
<b>Recrutamento de pessoal e outras medidas operacionais</b>				
Pôr em prática o plano de marketing desenhado		■		
Recrutamento de pessoal		■	■	
Formação de colaboradores			■	
Estabelecer contratos com fornecedores			■	■
Compra de inventário				■
Subscrição de fornecimentos e serviços externos			■	■
Inspeção e fiscalização do estabelecimento				■
Ínicio de atividade				■

## 4.6. Plano financeiro

Este tópico serve para descrever qual a forma de atuar para financiar o plano de negócios, desde opções de financiamento a montantes em questão. O montante inicial de investimento requerido é de 111.909,76€, desconstruído por várias categorias (quadro 21).

Quadro 21 – Segmentação de investimento inicial. Fonte: Autor

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
Necessidade de investimento em CAPEX	76.794,88€
Compras a fornecedores para constituição de inventário	7.704,47€
Constituição de reserva de segurança de tesouraria, para fazer face a possíveis imprevistos <sup>(1)</sup>	7.157,49€*
Subscrição e contratação de serviços e fornecimentos externos, em preparação para o início de atividade em 2021	20.252,92€

<sup>(1)</sup> Valor corresponde a 5% do valor do investimento total em CAPEX, 10% do valor dos fornecimentos e serviços externos do ano zero, e 5% do valor das compras a fornecedores

Tendo em conta as características do plano de negócio e as previsões financeiras até ao final do seu horizonte temporal, o capital financiado por meios de capitais próprios pode ser inferior àquele financiado por capitais alheios. Por estas razões, a estrutura de capital é de 35,7% de capitais próprios e 64,3% de passivo, provenientes de duas opções de financiamento: investimento por parte de sócios e empréstimo bancário.

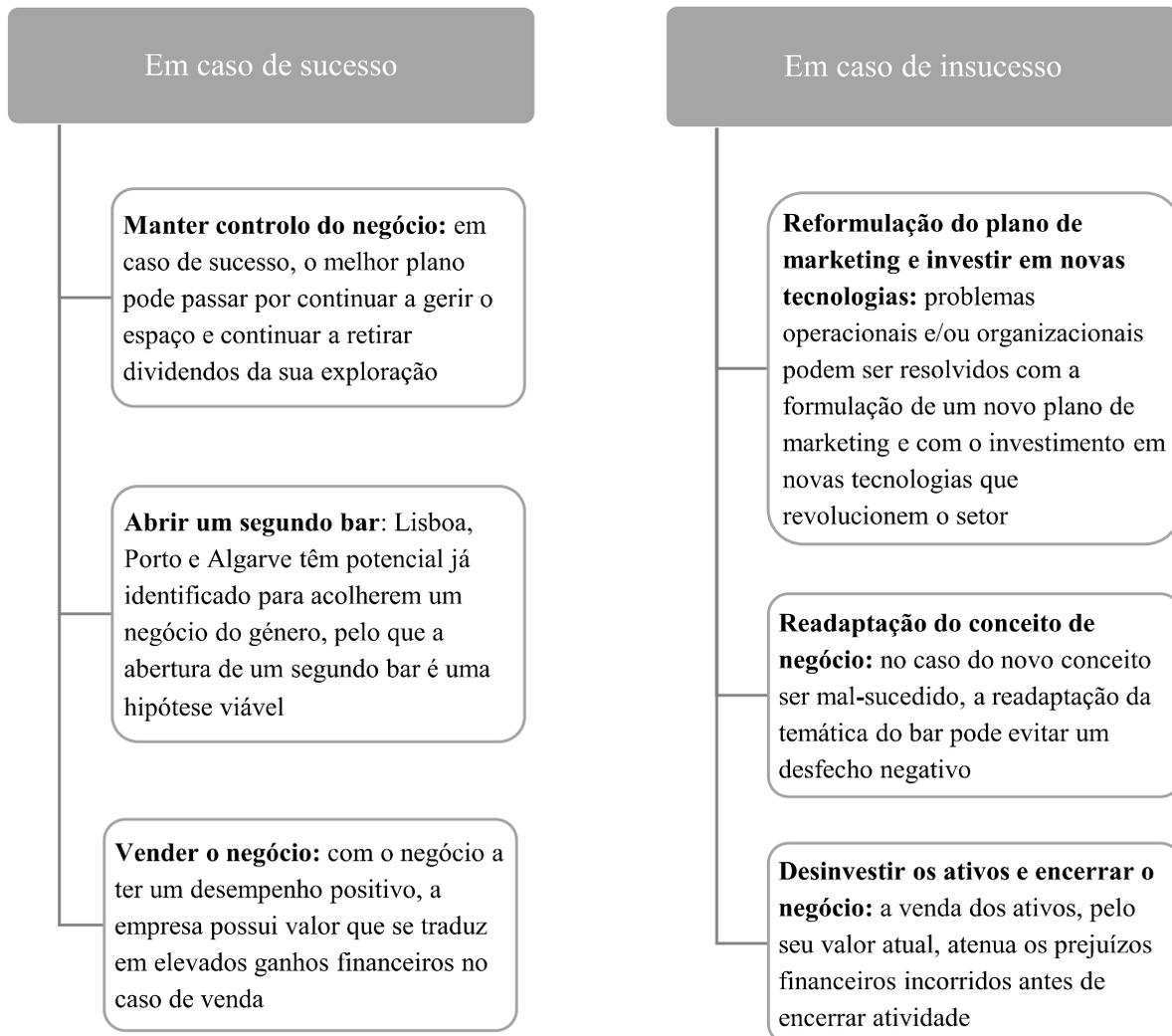
Um dos primeiros passos de implementação do plano de negócios é a procura de um investidor com bons conhecimentos de gestão e/ou que consiga providenciar capital para cumprir os restantes passos assentados. O capital requerido é de 40.000€, onde o sócio ficará com uma percentagem do negócio (a negociar) e assumirá responsabilidades de gestão do negócio.

Quanto ao financiamento alheio, a opção de recorrer a um empréstimo bancário apresenta-se como a opção mais viável para esta fase inicial. Os juros praticados a atingirem, recentemente, níveis historicamente baixos, não levam a custos financeiros elevados. Vai ainda possibilitar efeitos de alavancagem financeira, isto é, gerar rendimentos através da correta aplicação e exploração do capital emprestado, e assim diminuir os montantes a serem financiados por capital próprio.

## 4.7. Estratégias de saída

As estratégias de saída definem vias de lidar com o sucesso ou insucesso do plano de negócios, e devem ser elaboradas nesta fase inicial do projeto para que não haja incertezas quanto ao futuro dos investidores no negócio.

Quadro 22 – Estratégias de saída. Fonte: Autor





## **5. Avaliação financeira**

### **5.1. Pressupostos**

Para proceder à avaliação financeira do plano de negócios é necessário assumir alguns pressupostos que vão servir de base para obter resultados realistas e práticos.

O horizonte temporal do plano de negócios será de 4 anos, tempo suficiente para testar a viabilidade do modelo de negócio, e, visto que o setor dos bares é considerado volátil, este é um período adequado às suas características.

Relativamente à cozinha, esta encontra-se em boas condições, pelo que não há necessidade de investir neste aspeto, e procede-se apenas à sua revalorização e respetiva depreciação, assumindo-se que está a meio da sua vida útil.

A afluência ao estabelecimento não é uniforme durante todo o ano. Há momentos de maior afluência devido a eventos desportivos de maior dimensão, promoções temporárias ou outras razões que justifiquem a sua dimensão, que vão ser consideradas como “épocas altas”. O contrário, ou seja, alturas em que a afluência é menor, são consideradas “épocas baixas”. Esta distinção pode ser feita ao dia, visto que há eventos com poder para influenciar a maior atividade no espaço durante todo um dia inteiro, mas sem afetar a afluência do dia consecutivamente anterior ou seguinte.

Quanto a retenções na fonte, assumiu-se que todos os colaboradores são solteiros e sem dependentes, enquadrando-se na Tabela 1.

Quadro 23 – Pressupostos gerais do plano de negócios. Fonte: Autor

<b>Duração do projeto</b>	
Horizonte temporal	4 anos
<b>Informações financeiras quanto á cozinha</b>	
Valor da cozinha	17 500,00 €
Valor contabilístico da cozinha	8 750,00 €
Depreciação anual	2 499,00 €
<b>Taxas de crescimento</b>	
Taxa de crescimento das vendas	7,72%
Taxa de crescimento perpetua	1%
<b>Taxas de imposto e IVA:</b>	
Taxa de IVA	23%
Taxa de IVA intermédia	13%
IRS sobre dividendos	28%
Taxa de IRC	21%
Derrama	1,50%
<b>Encargos sociais e recursos humanos</b>	
Tsu (global)	34,75%
Tsu (empresa)	23,75%
Tsu (colaborador)	11%
Retenções na fonte (cozinheiro)	8,20%
Retenções na fonte (empregado bar)	8,20%
Retenções na fonte (gerente)	11,60%
Subsidio de alimentação	7,63€ p/dia
Subsídio de férias e natal	Igual a salário base
<b>Prazos médios</b>	
Prazo médio de recebimentos de clientes	0 meses
Prazo médio de recebimento de IVA a recuperar	2 meses
Prazo médio de pagamentos a fornecedores	0,81 meses
Prazo médio de pagamento de IVA a pagar	2 meses
Prazo médio de pagamentos à Segurança Social	1 mês
Prazo médio de pagamentos de retenções na fonte	1 mês
Prazo médio de inventários	0,29 meses
<b>Investimento a curto prazo</b>	
Empréstimos a curto prazo	4,49%
Imposto de selo	4%
<b>Financiamento a curto prazo</b>	
Depósitos a curto prazo	0,025%
Retenção na fonte sobre rendimentos	25%

## 5.2. Investimento em CAPEX e Amortizações e Depreciações

A maior parte do investimento em CAPEX realizado foi em ativos tangíveis, devido à necessidade de remodelar e mobilar o espaço de modo a estar funcional. Incluem maioritariamente equipamentos de cozinha, equipamentos de limpeza e higiene, utensílios de bar, remodelações e obras no espaço, decorações desportivas, mobílias, e equipamentos e dispositivos eletrónicos. Os ativos intangíveis focam-se principalmente em burocracias essenciais para iniciar atividade e criar a empresa. Para facilitar a sua compreensão, o investimento inicial está dividido em 5 categorias diferentes que englobam os principais tópicos de investimentos a realizar, sendo que, no anexo E, encontra-se uma descrição mais detalhada do investimento em questão.

Quadro 24 – Investimento em CAPEX. Fonte: Autor

Descrição do investimento	Valor de compra	Valor com IVA	IVA	Valor líquido
Mobílias, decorações e objetos funcionais	24 859,44 €	26 354,87 €	4 928,15 €	21 426,73 €
Dispositivos eletrónicos e material de suporte	30 091,48 €	30 091,48 €	5 626,86 €	24 464,62 €
Utensílios e materiais de bar e restauração	3 680,08 €	4 396,31 €	822,07 €	3 574,24 €
Obras e remodelações do espaço	51 923,89 €	53 838,66 €	10 067,39 €	43 771,27 €
Criação da empresa e respetiva legalização	1 124,99 €	1 303,24 €	243,69 €	1 059,54 €

Para o cálculo das amortizações e depreciações, foi utilizado o método de depreciação da linha reta/quotas constantes. As taxas de amortizações e depreciações foram retiradas do Decreto Regulamentar nº 25/2009, que dispõe as tabelas com as percentagens aplicáveis aos diversos elementos depreciáveis.

Quadro 25 – Amortizações e depreciações. Fonte: Autor

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Depreciações</b>	0,00 €	13 822,09 €	13 822,09 €	13 822,09 €	13 822,09 €
<b>Amortizações</b>	0,00 €	246,93 €	246,93 €	246,93 €	246,93 €

No ano de 2023, há um reinvestimento em CAPEX em louças e uniformes. As louças utilizadas anteriormente vão ver vendidas a 20% do preço a que foram compradas, sendo que os uniformes não têm qualquer valor de revenda.

Quadro 26 – Reinvestimento e desinvestimento em CAPEX. Fonte: Autor

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Reinvestimento em CAPEX</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1 394,23 €	0,00 €
IVA sobre reinvestimento	0,00 €	0,00 €	0,00 €	260,71 €	0,00 €
<b>Reinvestimento em CAPEX (líquido)</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1 133,52 €	0,00 €
<b>Desinvestimento em CAPEX</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	176,47 €	0,00 €
Imposto sobre desinvestimento	0,00 €	0,00 €	0,00 €	39,71 €	0,00 €
<b>Desinvestimento em CAPEX (líquido)</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	136,76 €	0,00 €

### 5.3. Vendas

Para se calcular o valor das vendas, o método utilizado para o seu cálculo passa por estimar as taxas de ocupação do estabelecimento e por estimar quais os produtos mais e menos consumidos, bem como o quanto se espera que cada cliente consuma. Quando complementado com os preços praticados, obtém-se o valor de vendas anual.

As refeições e cerca de 25% das vendas de soft drinks são sujeitas a uma taxa intermédia de 13%, enquanto os restantes produtos estão todos sujeitos à taxa normal de 23%.

Quadro 27 – Vendas anuais. Fonte: Autor

	2021	2022	2023	2024
Vendas de bebidas	871 218,34 €	913 051,30 €	983 538,86 €	1 091 235,25 €
IVA de vendas de bebidas	161 352,55 €	169 100,15 €	182 154,68 €	202 100,42 €
<b>Vendas de bebidas (líquido)</b>	<b>709 865,79 €</b>	<b>743 951,14 €</b>	<b>801 384,17 €</b>	<b>889 134,84 €</b>
Vendas de refeições	266 264,20 €	279 049,31 €	300 591,91 €	333 506,39 €
IVA de vendas de refeições	30 632,16 €	32 103,02 €	34 581,37 €	38 367,99 €
<b>Vendas de refeições (líquido)</b>	<b>235 632,04 €</b>	<b>246 946,29 €</b>	<b>266 010,54 €</b>	<b>295 138,40 €</b>
<b>Total de vendas</b>	<b>1 137 482,54 €</b>	<b>1 192 100,60 €</b>	<b>1 284 130,77 €</b>	<b>1 424 741,64 €</b>
Total de IVA	191 984,71 €	201 203,17 €	216 736,05 €	240 468,41 €
<b>Total de vendas (líquido)</b>	<b>945 497,83 €</b>	<b>990 897,43 €</b>	<b>1 067 394,72 €</b>	<b>1 184 273,24 €</b>

## 5.4. CMVMC, Inventário e Compras

O método de cálculo dos custos dos produtos é idêntico ao método utilizado para estimar o valor das vendas. Para auxílio deste cálculo, estimou-se o custo de cada produto, em percentagem da sua margem bruta. Estes custos já incluem quaisquer matérias de mistura utilizadas na confeção e preparação das bebidas. Dado que os produtos são de natureza alimentar, contabilizou-se taxas de desperdício de que correspondem a desperdícios, incidentes, roubos de bebida, possíveis autoconsumos e desperdícios na confeção e preparação das refeições.

Quanto a inventários, o inventário final de cada ano corresponde ao equivalente a uma semana de atividade em época alta. Esta lógica prossegue até 2022, ano em que há um aumento de 20% do valor do inventário final face ao aumento das vendas e consumos.

Quadro 28 – CMVMC anuais. Fonte: Autor

	2021	2022	2023	2024
CMVMC de bebidas	208 288,45 €	218 289,75 €	235 141,72 €	260 889,48 €
IVA de CMVMC de bebidas	38 714,83 €	40 573,78 €	43 706,08 €	48 491,85 €
CMVMC de bebidas (líquido)	169 573,62 €	177 715,97 €	191 435,64 €	212 397,63 €
CMVMC de refeições	69 439,20 €	72 773,43 €	78 391,54 €	86 975,33 €
IVA de CMVMC de refeições	7 988,58 €	8 372,16 €	9 018,50 €	10 006,01 €
CMVMC de refeições (líquido)	61 450,62 €	64 401,27 €	69 373,05 €	76 969,32 €
<b>Total de CMVMC</b>	<b>277 727,65 €</b>	<b>291 063,19 €</b>	<b>313 533,27 €</b>	<b>347 864,81 €</b>
Total de IVA	46 703,41 €	48 945,95 €	52 724,58 €	58 497,86 €
<b>Total de CMVMC (líquido)</b>	<b>231 024,24 €</b>	<b>242 117,24 €</b>	<b>260 808,69 €</b>	<b>289 366,95 €</b>

Quadro 29 – Inventários e compras anuais. Fonte: Autor

	2020	2021	2022	2023	2024
Inventário inicial	0,00 €	6 755,08 €	6 755,08 €	6 755,08 €	8 106,10 €
Compras	6 755,08 €	277 727,65 €	291 063,19 €	314 884,28 €	347 864,81 €
CMVMC	0,00 €	277 727,65 €	291 063,19 €	313 533,27 €	347 864,81 €
Inventário final	6 755,08 €	6 755,08 €	6 755,08 €	8 106,10 €	8 106,10 €
IVA sobre compras	1 135,95 €	46 703,41 €	48 945,95 €	52 951,77 €	58 497,86 €
Compras líquidas	5 619,13 €	231 024,24 €	242 117,24 €	261 932,52 €	289 366,95 €

## 5.5. Outros custos fixos e variáveis

Dentro dos outros custos fixos e variáveis encontram-se os fornecimentos e serviços externos (FSE) necessários para iniciar atividade. Relativamente a estes serviços encontram-se as despesas que incorrem da utilização do espaço, como renda, eletricidade, gás e água, despesas relativas à natureza do estabelecimento, como material de restauração, e outras despesas administrativas, que encobrem avenças de serviços, pagamentos de seguros, entre outros. Quanto a custos com publicidade, os gastos em redes sociais correspondem a uma campanha de publicidade transversal a várias plataformas de redes sociais, enquanto aos passatempos e parcerias foi definido um orçamento, apropriadamente ponderado, que é suficiente para cumprir com os objetivos empresariais.

Quadro 30 – Custos subscritos. Fonte: Autor

Descrição	Custo total mensal	IVA	Valor IVA	Custo total mensal bruto
<b>Custos variáveis</b>				
Eletricidade e gás	286,00 €	Com iva	65,78 €	286,00 €
Água	78,04 €	Com iva	17,95 €	78,04 €
Material de restauração	500,00 €	Com iva	115,00 €	500,00 €
Material de escritório	50,00 €	Com iva	11,50 €	50,00 €
Material de limpeza	95,25 €	Com iva	21,91 €	95,25 €
<b>Custos fixos</b>				
Renda	4 000,00 €	Não sujeito	920,00 €	4 000,00 €
Despesas de software empresarial	31,11 €	Com iva	7,16 €	31,11 €
Avença contabilista	300,00 €	Com iva	69,00 €	300,00 €
Avença advogado	300,00 €	Com iva	69,00 €	300,00 €
Seguro de trabalho	212,39 €	Não sujeito	48,85 €	212,39 €
Seguro multirriscos empresariais	89,32 €	Não sujeito	20,54 €	89,32 €
Segurança	50,00 €	Com iva	11,50 €	50,00 €
Pacote Internet + TV	39,02 €	Com iva	8,97 €	39,02 €
Subscrição de canais desportivos	1 400,00 €	Com iva	322,00 €	1 400,00 €
Serviço de limpeza profissional	452,70 €	Sem iva	104,12 €	556,82 €
Manutenções e reparações	50,00 €	Com iva	11,50 €	50,00 €

Quadro 31 – Custos fixos, variáveis e totais. Fonte: Autor

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Custos variáveis</b>					
Eletricidade e gás	143,00 €	3 432,00 €	3 696,95 €	3 982,35 €	4 289,79 €
Água	39,02 €	936,48 €	1 008,78 €	1 086,65 €	1 170,54 €
Material de restauração	250,00 €	6 000,00 €	6 463,20 €	6 962,16 €	7 499,64 €
Material de escritório	25,00 €	600,00 €	646,32 €	696,22 €	749,96 €
Material de limpeza	47,63 €	1 143,00 €	1 231,24 €	1 326,29 €	1 428,68 €
<b>Total de custos variáveis (bruto)</b>	<b>504,65 €</b>	<b>12 111,48 €</b>	<b>13 046,49 €</b>	<b>14 053,67 €</b>	<b>15 138,62 €</b>
Total de IVA	94,36 €	2 264,75 €	2 439,59 €	2 627,92 €	2 830,80 €
<b>Total de custos variáveis (líquido)</b>	<b>410,28 €</b>	<b>9 846,73 €</b>	<b>10 606,90 €</b>	<b>11 425,75 €</b>	<b>12 307,82 €</b>
<b>Custos fixos</b>					
Custos com publicidade	1 369,39 €	3 576,00 €	5 449,45 €	5 449,45 €	5 449,45 €
Renda	16 000,00 €	48 000,00 €	48 000,00 €	48 000,00 €	48 000,00 €
Despesas de software empresarial	0,00 €	373,32 €	373,32 €	373,32 €	373,32 €
Avença contabilista	300,00 €	3 600,00 €	3 600,00 €	3 600,00 €	3 600,00 €
Avença advogado	900,00 €	3 600,00 €	3 600,00 €	3 600,00 €	3 600,00 €
Seguro de trabalho	0,00 €	2 548,68 €	2 548,68 €	2 548,68 €	2 548,68 €
Seguro multirriscos empresariais	0,00 €	1 071,84 €	1 071,84 €	1 071,84 €	1 071,84 €
Segurança	0,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Pacote Internet + TV	39,02 €	468,24 €	468,24 €	468,24 €	468,24 €
Subscrição de canais desportivos	1 400,00 €	16 800,00 €	16 800,00 €	16 800,00 €	16 800,00 €
Serviço de limpeza profissional	0,00 €	6 681,85 €	6 681,85 €	6 681,85 €	6 681,85 €
Manutenções e reparações	0,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
<b>Total de custos fixos (bruto)</b>	<b>20 008,41 €</b>	<b>87 919,93 €</b>	<b>89 793,38 €</b>	<b>89 793,38 €</b>	<b>89 793,38 €</b>
Total de IVA	749,54 €	6 787,70 €	7 138,01 €	7 138,01 €	7 138,01 €
<b>Total de custos fixos (líquido)</b>	<b>19 258,87 €</b>	<b>81 132,24 €</b>	<b>82 655,37 €</b>	<b>82 655,37 €</b>	<b>82 655,37 €</b>
<b>Custos totais (bruto)</b>	<b>20 513,05 €</b>	<b>100 031,41 €</b>	<b>102 839,87 €</b>	<b>103 847,06 €</b>	<b>104 932,00 €</b>
Total de IVA	843,90 €	9 052,44 €	9 577,60 €	9 765,94 €	9 968,81 €
<b>Custos totais (líquido)</b>	<b>19 669,15 €</b>	<b>90 978,97 €</b>	<b>93 262,27 €</b>	<b>94 081,12 €</b>	<b>94 963,19 €</b>

Quadro 32 – Custos com publicidade. Fonte: Autor

	2020	2021	2022	2023	2024
Cartazes	19,61 €	39,22 €	39,22 €	39,22 €	39,22 €
Flyers	226,55 €	226,55 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Cartões de visita	16,22 €	16,22 €	16,22 €	16,22 €	16,22 €
Redes sociais	1 107,00 €	2 214,00 €	2 214,00 €	2 214,00 €	2 214,00 €
Passatempos	0,00 €	1 080,00 €	1 080,00 €	1 080,00 €	1 080,00 €
Parcerias	0,00 €	0,00 €	2 100,00 €	2 100,00 €	2 100,00 €
<b>Total</b>	<b>1 369,39 €</b>	<b>3 576,00 €</b>	<b>5 449,45 €</b>	<b>5 449,45 €</b>	<b>5 449,45 €</b>

## 5.6. Gastos com pessoal

Uma vez estabelecida a estrutura organizacional da empresa e respetivas funções, efetuaram-se os cálculos sobre remunerações, subsídios e encargos sociais. Todos os salários foram calculados tendo por base uma remuneração de 4,69€ por hora, que se traduz em salários distintos consoante o número de horas de cada trabalhador.

Quadro 33 – Gastos com pessoal anuais. Fonte: Autor

	2021	2022	2023	2024
<b>Gastos com pessoal</b>	<b>210 812,77 €</b>	<b>210 812,77 €</b>	<b>210 812,77 €</b>	<b>210 812,77 €</b>
Segurança Social	67 745,13 €	67 745,13 €	67 745,13 €	67 745,13 €
Retenções na fonte	8 537,60 €	8 537,60 €	8 537,60 €	8 537,60 €

## 5.7. Mapa dívida

Uma das opções de financiamento do plano de negócios é um empréstimo bancário. A solução escolhida foi uma linha de crédito do Millennium BCP que encobre o montante requerido face ao valor de investimento inicial, e será liquidado no prazo de 4 anos, em prestações iguais, com pagamento de comissão de organização no primeiro ano, e pagamento de ISUC imputado anualmente.

O *all-in-cost* é de 9,62%, o que leva a que o Valor Atual Líquido Financeiro da operação seja de 1.922,42€.

Quadro 34 - Informações sobre empréstimo bancário. Fonte: Autor

Montante empréstimo bruto	107 725,66 €
ISUC (%)	0,50%
Imputação anual do ISUC (€)	134,66 €
Comissão de organização (%)	0,25%
Comissão de organização (€)	267,30 €
Montante empréstimo líquido	106 921,07 €
Prazo do empréstimo (em anos)	4
Taxa de juro	3,23%
Imposto selo sobre juros	4%
Taxa de IRC	21%

Quadro 35 – Mapa de serviço de dívida. Fonte: Autor

	2020	2021	2022	2023	2024
Montante Inicial	106 921,07 €	106 921,07 €	81 500,61 €	55 226,23 €	28 069,25 €
Juro anual	0,00 €	3 453,55 €	2 632,47 €	1 783,81 €	906,64 €
ISUC	0,00 €	134,66 €	134,66 €	134,66 €	134,66 €
Comissão de organização	267,30 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Imposto selo sobre juros	0,00 €	138,14 €	105,30 €	71,35 €	36,27 €
Reembolso	0,00 €	25 420,46 €	26 274,38 €	27 156,99 €	28 069,25 €
<b>Serviço de dívida (bruto)</b>	<b>-106 921,07 €</b>	<b>29 012,15 €</b>	<b>29 012,15 €</b>	<b>29 012,15 €</b>	<b>29 012,15 €</b>
Montante final	106 921,07 €	81 500,61 €	55 226,23 €	28 069,25 €	0,00 €
Gastos financeiros totais	267,30 €	3 726,35 €	2 872,43 €	1 989,82 €	1 077,56 €
Economias fiscais	56,13 €	782,53 €	603,21 €	417,86 €	226,29 €
<b>Serviço de dívida (líquido)</b>	<b>-106 921,07 €</b>	<b>28 229,61 €</b>	<b>28 408,94 €</b>	<b>28 594,29 €</b>	<b>28 785,86 €</b>

## 5.8. Demonstração de Resultados e Resultados Retidos

O primeiro ano, de 2020, é o ano de investimento, pelo que é natural que o resultado líquido seja negativo. No entanto, nos restantes anos de atividade, os resultados líquidos são sempre positivos. Isto deve-se à elevada margem bruta de vendas, que encobre os custos fixos, variáveis e financeiros, e ainda gera resultados bastante favoráveis para a distribuição de dividendos.

Em 2021, são constituídas as reservas legais e é abatido o prejuízo fiscal criado em 2020. A empresa não necessita de resultados retidos volumosos para continuar o seu negócio, pelo que a retenção de valores a rondar os 100.000€ são suficientes para fazer face a imprevistos e novos investimentos em CAPEX. É com base neste argumento, e para satisfazer os investidores, que o *payout ratio* assume estas taxas.

Quadro 36 – Demonstração de resultados e resultados retidos. Fonte: Autor

	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas	0,00 €	945 497,83 €	990 897,43 €	1 067 394,72 €	1 184 273,24 €
CMVMC	0,00 €	231 024,24 €	242 117,24 €	260 808,69 €	289 366,95 €
<b>Margem bruta</b>	<b>0,00 €</b>	<b>714 473,59 €</b>	<b>748 780,19 €</b>	<b>806 586,02 €</b>	<b>894 906,29 €</b>
Fornecimentos e serviços externos variáveis	410,28 €	9 846,73 €	10 606,90 €	11 425,75 €	12 307,82 €
<b>Margem de contribuição</b>	<b>-410,28 €</b>	<b>704 626,86 €</b>	<b>738 173,29 €</b>	<b>795 160,27 €</b>	<b>882 598,47 €</b>
Fornecimentos e serviços externos fixos	19 258,87 €	81 132,24 €	82 655,37 €	82 655,37 €	82 655,37 €
Gastos com pessoal	0,00 €	210 812,77 €	210 812,77 €	210 812,77 €	210 812,77 €
<b>EBITDA</b>	<b>-19 669,15 €</b>	<b>412 681,85 €</b>	<b>444 705,16 €</b>	<b>501 692,14 €</b>	<b>589 130,33 €</b>
Depreciações e amortizações	0,00 €	14 069,02 €	14 069,02 €	14 069,02 €	14 069,02 €
<b>Resultado operacional (EBIT)</b>	<b>-19 669,15 €</b>	<b>398 612,83 €</b>	<b>430 636,14 €</b>	<b>487 623,12 €</b>	<b>575 061,31 €</b>
Custos financeiros empréstimos a médio/longo prazo	267,30 €	3 726,35 €	2 872,43 €	1 989,82 €	1 077,56 €
Custos financeiros empréstimos a curto prazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Rendimentos de aplicações financeiras	0,00 €	0,54 €	77,14 €	98,95 €	122,62 €
<b>Resultado antes de imposto (EBT)</b>	<b>-19 936,45 €</b>	<b>394 887,02 €</b>	<b>427 840,85 €</b>	<b>485 732,25 €</b>	<b>574 106,37 €</b>
IRC	-4 186,66 €	82 926,27 €	89 846,58 €	102 003,77 €	120 562,34 €
Derrama	-299,05 €	5 923,31 €	6 417,61 €	7 285,98 €	8 611,60 €
<b>Resultado líquido (NI)</b>	<b>-15 450,75 €</b>	<b>306 037,44 €</b>	<b>331 576,66 €</b>	<b>376 442,49 €</b>	<b>444 932,44 €</b>
Prejuízo fiscal a deduzir	0,00 €	4 485,70 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Payout ratio	0%	70%	75%	75%	80%
Dividendos a distribuir	0,00 €	214 226,21 €	248 682,50 €	282 331,87 €	355 945,95 €
Retenção na fonte sobre dividendos	0,00 €	59 983,34 €	69 631,10 €	79 052,92 €	99 664,87 €
Dividendos líquidos	0,00 €	154 242,87 €	179 051,40 €	203 278,95 €	256 281,08 €
Constituição de reserva legal	0,00 €	8 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Resultados retidos</b>	<b>-15 450,75 €</b>	<b>79 325,53 €</b>	<b>82 894,17 €</b>	<b>94 110,62 €</b>	<b>88 986,49 €</b>

## 5.9. Balanço previsional

Os ativos da empresa são maioritariamente de natureza corrente. As aplicações financeiras são os que apresentam o maior valor, devido aos altos valores de EBITDA e aos baixos valores de disponibilidades finais desejadas. A caixa e equivalentes de caixa são o segundo valor mais representativo, que é representado pela reserva de segurança de tesouraria.

Quanto ao capital próprio, as valorizações dos equipamentos de cozinha são registadas como excedentes de revalorização. Os resultados líquidos retidos são a sua rubrica mais volumosa, e o seu valor está sempre próximo dos 100.000€, como é desejado.

No passivo, o Estado é a principal entidade a que empresa deve, justificado pelos elevados valores de IVA, IRC e encargos sociais com pessoal. O *payout ratio* apresenta valores avultados devido às suas altas taxas, e, portanto, são a rubrica com maior volume

de todos os passivos correntes. Quanto a passivos não correntes, deixam de existir em 2023, ano em que se pagará a última tranche do empréstimo bancário obtido.

Quadro 37 – Balanço previsional. Fonte: Autor

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ativo</b>					
<b>Ativos correntes</b>					
Caixa e equivalentes de caixa	7 973,05 €	48 780,69 €	50 819,30 €	54 294,83 €	59 502,58 €
Aplicações financeiras	2 894,57 €	411 398,50 €	527 708,80 €	653 955,73 €	821 706,41 €
Inventários	0,00 €	6 755,08 €	7 079,44 €	7 625,97 €	8 461,01 €
Estado	23 668,03 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Activo por impostos diferidos	4 485,70 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Total ativos correntes</b>	<b>39 021,36 €</b>	<b>466 934,27 €</b>	<b>585 607,54 €</b>	<b>715 876,54 €</b>	<b>889 670,00 €</b>
<b>Ativos não correntes</b>					
Ativos fixos tangíveis líquidos	101 811,75 €	87 989,66 €	74 167,57 €	61 342,25 €	47 520,16 €
Ativos intangíveis líquidos	1 234,64 €	987,71 €	740,79 €	493,86 €	246,93 €
<b>Total ativos não correntes</b>	<b>103 046,40 €</b>	<b>88 977,38 €</b>	<b>74 908,36 €</b>	<b>61 836,10 €</b>	<b>47 767,08 €</b>
<b>Total ativo</b>	<b>142 067,75 €</b>	<b>555 911,65 €</b>	<b>660 515,89 €</b>	<b>777 712,64 €</b>	<b>937 437,08 €</b>
<b>Capital Próprio</b>					
Capital realizado	40 000,00 €	40 000,00 €	40 000,00 €	40 000,00 €	40 000,00 €
Excedentes de revalorização	8 750,00 €	8 750,00 €	8 750,00 €	8 750,00 €	8 750,00 €
Reservas	0,00 €	8 000,00 €	8 000,00 €	8 000,00 €	8 000,00 €
Resultado líquido retido	-15 450,75 €	79 325,53 €	82 894,17 €	94 110,62 €	88 986,49 €
Resultados transitados	0,00 €	-15 450,75 €	63 874,78 €	146 768,95 €	240 879,57 €
<b>Total capital próprio</b>	<b>33 299,25 €</b>	<b>120 624,78 €</b>	<b>203 518,95 €</b>	<b>297 629,57 €</b>	<b>386 616,06 €</b>
<b>Passivo</b>					
<b>Passivo corrente</b>					
Empréstimos a curto prazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Empréstimos a médio/longo prazo	25 420,46 €	26 274,38 €	27 156,99 €	28 069,25 €	0,00 €
Fornecedores	1 847,43 €	25 593,43 €	26 687,20 €	28 369,33 €	30 677,29 €
Estado (IVA, SS e retenções)	0,00 €	85 100,37 €	99 767,93 €	111 036,09 €	134 688,72 €
IRC	0,00 €	82 926,27 €	89 846,58 €	102 003,77 €	120 562,34 €
Derrama	0,00 €	5 923,31 €	6 417,61 €	7 285,98 €	8 611,60 €
Imposto sobre o desinvestimento	0,00 €	0,00 €	0,00 €	39,71 €	0,00 €
Dividendos distribuídos	0,00 €	154 242,87 €	179 051,40 €	203 278,95 €	256 281,08 €
<b>Total passivo corrente</b>	<b>27 267,89 €</b>	<b>380 060,63 €</b>	<b>428 927,70 €</b>	<b>480 083,07 €</b>	<b>550 821,02 €</b>
<b>Passivo não corrente</b>					
Empréstimos a médio/longo prazo	81 500,61 €	55 226,23 €	28 069,25 €	0,00 €	0,00 €
<b>Total passivo não corrente</b>	<b>81 500,61 €</b>	<b>55 226,23 €</b>	<b>28 069,25 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>Total passivo</b>	<b>108 768,50 €</b>	<b>435 286,87 €</b>	<b>456 996,95 €</b>	<b>480 083,07 €</b>	<b>550 821,02 €</b>
<b>Passivo e Capital Próprio</b>	<b>142 067,75 €</b>	<b>555 911,65 €</b>	<b>660 515,89 €</b>	<b>777 712,64 €</b>	<b>937 437,08 €</b>

## 5.10 WACC

O WACC é o custo médio ponderado de capital, isto é, o custo a que a empresa se financia, tendo em conta a estrutura de capital da empresa, e que vai ser utilizado para estimar o valor atual do negócio.

Para calcular o custo do capital próprio, utilizado no cálculo do WACC, recorre-se ao modelo CAPM, que envolve também o cálculo adicional, com o mesmo modelo, dos betas correspondentes.

Quadro 38 – Cálculos de Beta Unlevered, Beta Levered e Custo de Capital Próprio. Fonte: Autor

$rd = rf + Bd * (rm-rf)$	$B_l = B_u + (B_u - B_d) * (D/E) * (1-t)$	$re = rf + (rm-rf) * B_l$
Com: rd = 3,23% rf = 0,59% (rm-rf) = 4,03%	Com: Bu = 0,74 Bd = 0,66 D/E = 2,34 t = 22,50%	Com: rf = 0,59% (rm-rf) = 4,03% Bl = 0,89
Após aplicação da fórmula: Bd = 0,66	Após aplicação da fórmula: Bl = 0,89	Após aplicação da fórmula: re = 4,19%
Legenda: rd = custo da dívida rf = ativo sem risco (rm-rf) = prémio de risco de mercado Bd = beta da dívida	Legenda: Bl = beta levered do setor Bu = beta unlevered do setor Bd = beta da dívida D/E = Passivo sobre capital próprio t = taxa IRC e derrama	Legenda: re = custo do capital próprio rf = ativo sem risco (rm-rf) = prémio de risco de mercado Bl = beta levered do setor

Quadro 39 – Determinação de WACC. Fonte: Autor

$WACC = (E/E+D) * re + (D/E+D) * rd * (1-t)$	
Com: E = 40 000,00 € D = 93 707,85 € E+D = 133 707,85 € re = 4,19% rd = 3,23% t = 22,50%	Legenda: WACC = taxa de atualização E = capital próprio D = passivo E+D = valor da empresa re = custo do capital rd = custo da dívida t = taxa IRC e derrama
Após aplicação da fórmula: WACC = 3,01%	

## 5.10. Cashflows

Os *Free Cashflows to Firm* (FCFF) representam os fluxos gerados por um plano de negócios ao longo do seu horizonte temporal. São utilizados para analisar os proveitos financeiros da atividade da empresa anualmente, e permitem avaliar o negócio e calcular o seu real valor, incluindo o seu valor de continuidade.

Quadro 40 – *Free Cashflows to Firm*. Fonte: Autor

	2020	2021	2022	2023	2024
Resultado operacional	-19 669,15 €	398 612,83 €	430 636,14 €	487 623,12 €	575 061,31 €
Impostos sobre resultado operacional	-4 425,56 €	89 687,89 €	96 893,13 €	109 715,20 €	129 388,80 €
<b>Resultado operacional ajustado</b>	<b>-15 243,59 €</b>	<b>308 924,94 €</b>	<b>333 743,01 €</b>	<b>377 907,92 €</b>	<b>445 672,52 €</b>
Depreciações e amortizações	0,00 €	14 069,02 €	14 069,02 €	14 069,02 €	14 069,02 €
Varição de Fundo de Maneio	21 820,59 €	-65 775,97 €	-5 789,21 €	-2 981,94 €	-4 513,61 €
<b>Cashflow de exploração</b>	<b>6 577,00 €</b>	<b>257 217,99 €</b>	<b>342 022,82 €</b>	<b>388 995,00 €</b>	<b>455 227,93 €</b>
Varição CAPEX	94 296,40 €	0,00 €	0,00 €	996,76 €	0,00 €
<b>Free cashflow to firm</b>	<b>-87 719,39 €</b>	<b>257 217,99 €</b>	<b>342 022,82 €</b>	<b>387 998,24 €</b>	<b>455 227,93 €</b>
FCFF acumulado	-87 719,39 €	169 498,59 €	511 521,41 €	899 519,65 €	1 354 747,58 €
FCFF atualizado	-87 719,39 €	249 757,05 €	322 468,96 €	355 204,95 €	404 664,00 €
FCFF atualizado acumulado	-87 719,39 €	162 037,65 €	484 506,61 €	839 711,56 €	1 244 375,56 €

Os *Free Cashflow to Equity* (FCFE) e o *Economic Value Added* (EVA) são instrumentos relevantes do ponto de vista do investidor, úteis para retirar conclusões sobre a utilização e geração de rendimentos de capitais próprios.

Quadro 41 – *Free Cashflow to Equity*. Fonte: Autor

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Free cashflow to equity</b>	18 994,51 €	228 909,61 €	313 522,31 €	359 299,14 €	426 323,58 €

Quadro 42 – *Economic Value Added*. Fonte: Autor

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>EVA (Firm)</b>	-18 973,72 €	308 231,85 €	331 678,23 €	376 149,78 €	444 380,42 €
<b>EVA (Equity)</b>	-17 163,19 €	304 325,00 €	329 864,22 €	374 730,05 €	443 220,00 €

Com os seguintes valores de *EVA*, o *Market Value Added* (MVA), *Firm* e *Equity* correspondem, respetivamente, a 1.351.386,25€ e 1.283.248,89€.

## 5.11. Avaliação Financeira

A avaliação financeira permite retirar conclusões quanto à viabilidade do projeto, o que permite determinar se o projeto representa, ou não, um bom plano de investimento.

O VAL do projeto perfaz o valor de 1.244.375,56€, que, quando acrescentado do valor de continuidade, aumenta para 23.136.172,51€. Ambos as projeções são bastante positivas, especialmente tendo em conta aquele que é o valor do investimento inicial, muito mais baixo em comparação a estes valores.

A TIR é de 319%, uma percentagem alta devido ao baixo investimento em CAPEX e volumosos *cashflows*. A MTIR, em que os cashflows são reinvestidos a um custo de capital igual ao WACC, é de 103%. O índice de rendibilidade é de 15,19. Isto significa que por cada euro investido no projeto, o retorno é de 15,19€ no final do mesmo, um valor bastante atrativo. O *payback* contabilístico e financeiro são de 6 meses e 6 dias e 6 meses e 14 dias respetivamente, e, sendo o horizonte temporal do plano de negócios de 5 anos, ambos os *paybacks* são assim de períodos inferiores a este.

Em todos os critérios de avaliação financeira se verificam resultados bastante positivos de que o projeto é viável e irá gerar rendimentos aos seus investidores, pelo que se recomenda o investimento no plano de negócios.

Quadro 43 – Instrumentos de avaliação financeira. Fonte: Autor

<b>VAL</b>	1 244 375,56 €
<b>TIR</b>	319%
<b>MTIR</b>	103%
<b>Índice de rendibilidade</b>	15,19
<b>Payback contabilístico</b>	6 meses e 6 dias
<b>Payback financeiro</b>	6 meses e 14 dias
<b>Firm Value</b>	2 181 812,64 €

Quadro 44 – Instrumentos de avaliação financeira incluindo valor de continuidade. Fonte: Autor

<b>Valor de continuidade</b>	23 136 172,51 €
<b>VAL</b>	21 214 170,36 €
<b>TIR</b>	362%
<b>MTIR</b>	209%
<b>Índice de rendibilidade</b>	242,84
<b>Payback contabilístico</b>	6 meses e 6 dias
<b>Payback financeiro</b>	6 meses e 14 dias
<b>Firm Value</b>	24 073 609,59 €

## 5.12. Análise de sensibilidade

Todos os valores apresentados anteriormente estão inseridos num cenário realista, designado de cenário base, resultante daquela que vai ser a normal implementação do plano de negócios. No entanto, as estimativas podem sofrer alterações, e, para conseguir precaver possíveis variações desses valores, consideram-se dois cenários adicionais, um positivo e um pessimista.

No cenário positivo, assume-se um aumento de 10% das vendas e uma redução de 10% do custo dos produtos e dos gastos com pessoal. No cenário pessimista, assume-se uma variação inversa, isto é, uma redução de 10% das vendas totais e um aumento de 10% do custo dos produtos e dos gastos com pessoal. No quadro 45 analisa-se o impacto individual de cada uma destas alterações e o seu impacto conjunto naqueles que são os principais indicadores de avaliação financeira do negócio.

No cenário positivo, os indicadores financeiros aumentam, ainda mais, a valorização do projeto, com a melhoria de desempenho da empresa. No cenário pessimista, o plano de negócios continua a revelar condições favoráveis à sua realização, recomendando-se o seu investimento.

Quadro 45 – Análise de sensibilidade. Fonte: Autor

	Variação	Indicadores de avaliação financeira			
		VAL	TIR	Índice de rentabilidade	Payback financeiro
<b>Cenário positivo (Impacto conjunto)</b>	-	<b>1.677.613,43€</b>	<b>435%</b>	<b>20,12</b>	<b>3 meses e 29 dias</b>
Vendas	+ 10%	1.541.407,98€	396%	18,57	4 meses e 17 dias
CMVMC	- 10%	1.319.215,36€	339%	16,04	5 meses e 24 dias
Gastos com pessoal	- 10%	1.305.741,21€	337%	15,89	5 meses e 26 dias
<b>Cenário pessimista (Impacto conjunto)</b>	-	<b>811.137,70€</b>	<b>205%</b>	<b>10,25</b>	<b>1 ano, 5 meses e 24 dias</b>
Vendas	- 10%	947.343,14€	242%	11,80	11 meses e 5 dias
CMVMC	+ 10%	1.169.535,76€	298%	14,33	7 meses e 9 dias
Gastos com pessoal	+ 10%	1.183.009,92€	301%	14,49	7 meses e 6 dias

### 5.13. Indicadores de desempenho

Os indicadores de natureza económica apresentam-se, no geral, com resultados muito favoráveis. O ROE é bastante elevado, o que é especialmente importante do ponto de vista dos investidores. O ROA indica rentabilidades significativas sobre o uso dos ativos, com os valores de ROI a refletir os bons resultados líquidos da organização.

A nível operacional, a margem de segurança é bastante positiva e o ponto crítico de vendas consegue ser facilmente atingido, o que garante uma grande segurança face a possíveis variações negativas de previsões de vendas e custos.

A situação financeira é de equilíbrio, visto que a Tesouraria Líquida e Fundo de Maneiro são ambos positivos, e as Necessidades de Fundo de Maneio estão negativas. O aumento constante do valor de Capital Próprio leva a avolumados valores de capitais permanentes e a um aumento da autonomia financeira.

Quadro 46 – Indicadores de desempenho. Fonte: Autor

	2021	2022	2023	2024
<b>Económicos</b>				
<i>Return on equity</i> (ROE)	253,71%	162,92%	126,48%	115,08%
<i>Return on sales</i> (ROS)	42,16%	43,46%	45,68%	48,56%
Rentabilidade líquida das vendas	32,37%	33,46%	35,27%	37,57%
<i>Return on assets</i> (ROA)	71,70%	65,20%	62,70%	61,34%
<i>Return on investment</i> (ROI)	55,05%	50,20%	48,40%	47,46%
Capital investido	23 201,40 €	69 119,15 €	58 854,17 €	43 253,48 €
<i>Return on invested capital</i> (ROIC)	1331,49%	482,85%	642,11%	1030,37%
Rotação dos inventários	34,20	35,84	32,17	35,70
Rotação dos capitais próprios	1,70	1,50	1,37	1,26
Rotação do ativo	1,70	1,50	1,37	1,26
Grau operacional de alavancagem	1,77	1,71	1,63	1,53
Grau financeiro de alavancagem	1,01	1,01	1,00	1,00
Grau combinado de alavancagem	1,78	1,73	1,64	1,54
Gastos com pessoal / vendas	22,30%	21,27%	19,75%	17,80%
Gastos com pessoal / EBIT	52,89%	48,95%	43,23%	36,66%
<b>Operacionais</b>				
Ponto crítico de vendas em valor	391 744,04 €	393 941,13 €	393 941,13 €	393 776,41 €
Margem de segurança	141%	152%	171%	201%
<b>Dívida</b>				
Capacidade de endividamento	0,40	0,51	0,62	0,70
Endividamento	57,99%	41,24%	0,00%	0,00%
<b>Liquidez</b>				
Liquidez geral	1,23	1,37	1,49	1,62
Liquidez reduzida	1,21	1,35	1,48	1,60
Liquidez imediata	1,21	1,35	1,48	1,60
<b>Financeiros</b>				
Autonomia financeira	0,22	0,31	0,38	0,41
Autofinanciamento	93 394,55 €	96 963,18 €	108 179,64 €	103 055,51 €
Capitais permanentes	175 851,01 €	231 588,19 €	297 629,57 €	386 616,06 €
Solvabilidade total	0,28	0,45	0,62	0,70
Fundo de maneo	87 861,35 €	157 420,62 €	236 287,32 €	339 095,90 €
Fundo de maneo necessário	-43 955,38 €	-49 744,59 €	-52 726,53 €	-57 240,13 €
Tesouraria líquida	131 816,73 €	207 165,21 €	289 013,85 €	396 336,03 €



## 6. Conclusão

A análise à envolvente externa revelou potencial para a implementação do plano de negócios, devido ao interesse crescente pelos amantes do desporto por várias modalidades de desporto e à contínua evolução positiva do setor de apostas desportivas. Para além da componente social, também as componentes tecnológicas e económicas mostraram fatores significativos que afetam positivamente o negócio. Do ponto de vista tecnológico, há uma melhoria da qualidade de redes de dados móveis e fixos que facilitam a satisfação de requisitos tecnológicos necessários para providenciar os serviços desejados, embora também aumente a possibilidade dos consumidores replicarem um ambiente semelhante na sua própria casa. Economicamente, a recuperação económica do país garante uma maior estabilidade financeira a todos os setores, incluindo o setor da restauração e similares, onde se insere os bares desportivos.

Numa análise interna, a estratégia de negócio adotada passa pela diferenciação face à restante concorrência, através da disponibilização de serviços de suporte à prática de apostas desportivas, enquanto apresenta características típicas de um bar desportivo, que ajudam a criar um novo conceito de negócio dentro do mercado de bares desportivos. Esta estratégia pretende cativar apostadores desportivos que não frequentem bares desportivos, mas que, após tomarem conhecimento deste negócio, tenham razões para o fazer, enquanto simultaneamente pretende apelar aos já frequentadores de bares desportivos e aos que são fãs ávidos de desporto.

O bar tem vários ecrãs que facilitam o visionamento de transmissões televisivas, e conta também com outras funcionalidades como dispositivos móveis para poder apostar. Com uma decoração composta maioritariamente por elementos desportivos, o objetivo será criar um ambiente que fomente o espírito de comunidade, semelhante ao de estádios e outros recintos desportivos.

Financeiramente, o plano de negócios revela valores bastante atrativos. Todos os critérios de avaliação financeira possuem valores que comprovam a viabilidade do projeto, e que, portanto, sugerem o investimento no mesmo. Dos indicadores de desempenho conclui-se que o projeto é financeiramente saudável, e, face a possíveis variações negativas de vendas, gastos com pessoal, custos dos produtos ou outras variáveis que impactem o seu desempenho financeiro, o mesmo continua a possuir características favoráveis ao seu investimento, demonstrando-se sempre como um plano de negócios viável.



## 7. Fontes

- ANACOM. (2020). Obtido de: <https://www.anacom.pt/render.jsp?categoryId=337754&tab=&year=2020&a=&b=&c=>
- APAJO. (29 de 10 de 2019). Obtido de: <https://apajo.pt/2019/10/29/mais-de-metade-dos-apostadores-online-jogam-em-sites-ilegais/>
- Banco de Portugal. (2020). Obtido de: <https://www.bportugal.pt/indicadores?mlid=1042>
- Banco de Portugal. (2020). Obtido de: <https://bpstat.bportugal.pt/?mlid=1327>
- Barnes Report. (2019). *2019 World Industry & Market Outlook*. Barnes Report.
- Câmara Municipal de Lisboa. (2020). Obtido de: <https://www.lisboa.pt>
- Comissão Europeia. (17 de Julho de 2020). Obtido de: [https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship\\_pt](https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship_pt)
- Damodaran. (2020). Obtido de: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/home.htm](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/home.htm)
- Decreto-Lei nº 10/2015, Diário da República: I Série, nº 11. Obtido de: [https://dre.pt/home/-/dre/66229856/details/maximized?p\\_auth=ULzGIS63](https://dre.pt/home/-/dre/66229856/details/maximized?p_auth=ULzGIS63)
- Decreto-Lei nº 48/2011, Diário da República: I Série, nº 65. Obtido de: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/277581/details/normal>
- Decreto-Lei nº 66/2015, Diário da República: I Série, nº 83. Obtido de: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/67098359/details/maximized>
- Decreto-Lei nº 262/1986, Diário da República: I Série, nº 201. Obtido de: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/220107/details/normal?l=1>
- Entrepreneur (2020). Obtido em 2020 de Julho de 17, de: <https://www.entrepreneur.com/article/41460>
- ePortugal (2020). Obtido de: <https://eportugal.gov.pt/web/guest/fichas-de-enquadramento/restauracao-e-bebidas>
- Instituto Nacional de Estatística (2020). Obtido de: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_main&xpid=INE&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE&xlang=pt)
- Jogos Santa Casa (2020). Obtido de: <https://www.jogossantacasa.pt/web/SCInstitucional/>
- Lei nº 19/2014, Diário da República: I Série, nº 73. Obtido de: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/25344037/details/maximized>
- Pordata (2020). Obtido de: <https://www.pordata.pt>
- Portal do Licenciamento (2018). Obtido em 2020 de Julho de 17, de: <https://www.portaldolicenciamento.com/enquadramento-legislativo/tipos-de-estabelecimentos.html>
- Portaria nº 206-A/2015, Diário da República: I Série, nº 135. Obtido de: <https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/69812085/details/maximized?serie=I&dreId=69812083>
- Portugal 2020 (2020). Obtido de: <https://www.portugal2020.pt>
- República Portuguesa (23 de 09 de 2019). Obtido de: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=numeros-do-defice-totalmente-alinhados-com-objetivos-orcamentais-para-2019>
- SBDC Net (1 de 06 de 2020). Obtido de: <https://www.sbdnet.org/small-business-research-reports/bar-business-nightclub>
- Startup Portugal (2020). Obtido de: <https://startupportugal.com>
- SRIJ (28 de Julho de 2020). Obtido de: <https://www.srij.turismodeportugal.pt/pt/>



## 8. Referências bibliográficas

- Alex, C., & Boaz, R. (2009). Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses. *International Journal of Production Research*, 47(20), 5677-5689.
- Bale, J. (1998). Virtual fandoms: futurescapes of football. Em A. Brown (Ed.), *Fanatics! Power, identity and fandom in football* (pp. 265-278). Nova Iorque: Routledge.
- Botha, M., & Robertson, C. L. (2014). Potential entrepreneurs' assessment of opportunities. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(3), 249-265.
- Buffington, D. (2017). You'll never watch alone: media and community in the sports bar. *Soccer & Society*, 18(7), 937-952.
- Cadle, J., Paul, D., & Turner, P. (2010). *Business analysis techniques: 72 essential tools for success*. Swindon: BCS, The Chartered Institute.
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Nova Jérícia: Barnes & Noble Books.
- Dixon, K. (2014). The football fan and the pub: An enduring relationship. *International Review for the Sociology of Sport*, 49(3/4), 382-399.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Eastman, S. T., & Land, A. M. (1997). The best of both worlds: sports fans find good seats at the bar. *Journal of Sport & Social Issues*, 21(2), 156-178.
- Emrich, E., Gassmann, F., & Pierdzioch, C. (2017). Who bets on sports? Some further empirical evidence using German data. *International Review for the Sociology of Sport*, 52(4), 391-410.
- Golob, U., & Kronegger, L. (22 de 02 de 2019). Environmental consciousness of European consumers: A segmentation-based study. *Journal of Cleaner Production*, pp. 1-9.
- Greenstein, J. (2012). Leadership 101: Vision, Mission, Values and Culture. *ACA News*, 8(8), 32-34.
- Guță, A. J. (2014). The role and importance of the business plan in starting and running a business opportunity. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 14(2), 119-126.
- Haag, A. B. (2013). Writing a Successful Business Plan: An Overview. *Workplace Health & Safety*, 61(1), 19-29.
- Ho, J. K.-K. (2014). Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis. *European Academic Research*, 2(5), 6478-6492.

- Humphreys, B. R., & Perez, L. (2012). Who Bets on Sports? Characteristics of Sports Bettors and the Consequences of Expanding Sports Betting Opportunities. *Estudios de Economía Aplicada*, 30(2), 579-598.
- Kraszewski, J. (2008). Pittsburgh in Fort Worth: Football Bars, Sports Television, Sports Fandom, and the Management of Home. *Journal of Sport & Social Issues*, 32(2), 139-157.
- Kühn, R., & Grünig, R. (2008). *Process-based Strategic Planning* (5<sup>o</sup> ed.). Heidelberg: Springer.
- Lamb, S. E. (2006). How to Write It: Business Plans and Reports. *Business & Economic Review*, 53(1), 17-24.
- Lamont, M., & Hing, N. (2020). Sports Betting Motivations Among Young Men: An Adaptive Theory Analysis. *Leisure Sciences*, 42(2), 185-204.
- Larson, P. (1991). Ten Elements of a Good Business Plan. *Montana Business Quarterly*, 29(4), 24-25.
- Meloy, R. G. (1998). Business planning. *The CPA Journal*, 68(3), 74-75.
- Mirvis, P., Bradley, G., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Special Issue: Organizing for Sustainability, Organizational Dynamics*, 39(4), 316-324.
- Parte, L., & Alberca, P. (2019). A multistage model to evaluate the efficiency the bar industry. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 512-522.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nova Iorque: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86, 78-93.
- Progressive Grocer. (2017). Sports Bars. 96(8), pp. 48-49.
- Schneider, T. W. (1998). Building a business plan. *Journal of Property Management*, 63(6), 30.
- Silver, A. (24 de Março de 2019). Will legalized sports betting curtail corruption or encourage it? (J. Wertheim, Entrevistador) Obtido em 28 de Julho de 2020, de <https://www.cbsnews.com/news/ncaa-march-madness-betting-will-legalized-sports-betting-curtail-corruption-or-encourage-it-60-minutes/>
- Śledzik, K. (2013). Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*, pp. 89-95.
- Verboncu, I., & Condurache, A. (2016). Diagnostics vs. SWOT Analysis. *Review of International Comparative Management*, 17(2), 114-122.
- Volker, J., & Phillips, M. (2018). Six Points: A Plan for Success. *Journal of Management Policy and Practice*, 19(1), 104-110.

Weed, M. (2007). The Pub as a Virtual Football Fandom Venue: An Alternative to ‘Being there’? *Soccer & Society*, 8(2/3), 399-414.

White, L. (2018). Sports Bars Hit a Home Run. *Foodservice Equipment & Supplies*, 71(6), 88-94.



## 9. Anexos

### Anexo A. Complementos à análise PESTAL

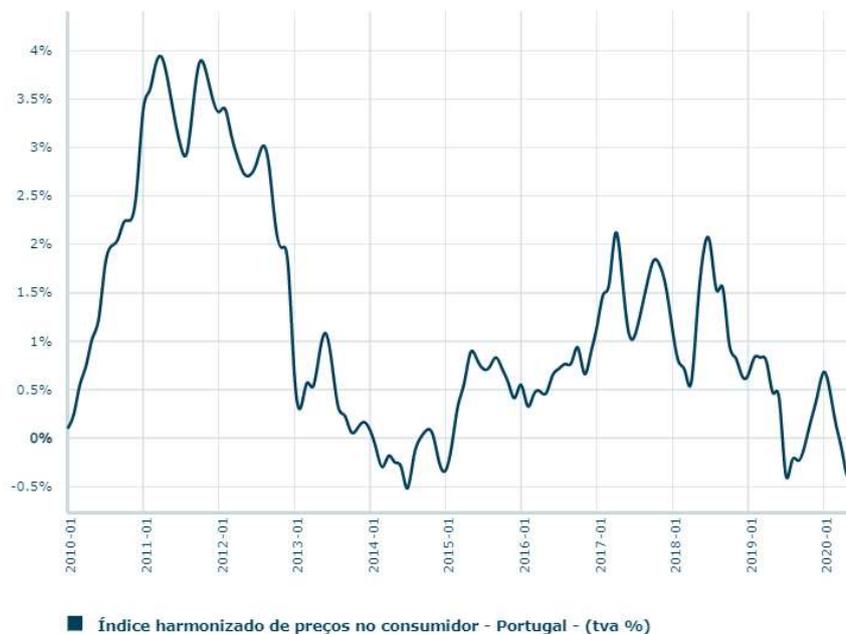


Figura 7 – Evolução do índice harmonizado de preços no consumidor. Fonte: Banco de Portugal

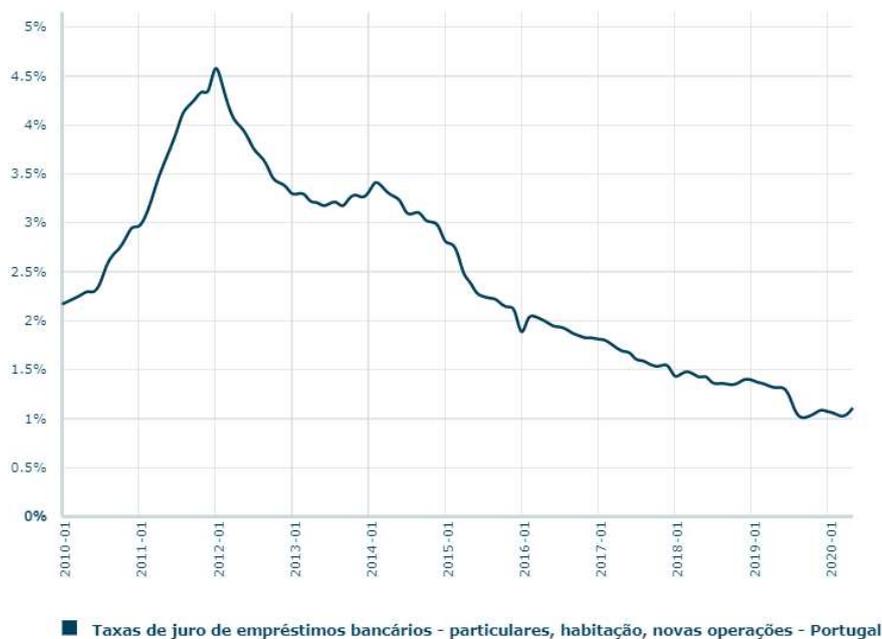


Figura 8 - Evolução das taxas de juro de empréstimos bancários. Fonte: Banco de Portugal



Figura 9 - Evolução dos empréstimos a particulares. Fonte: Banco de Portugal



Figura 10 - Informações sobre acesso a serviços de internet fixa. Fonte: ANACOM



Figura 11 - Informações sobre acesso a serviços de internet móvel. Fonte: ANACOM

## Anexo B. Questionário

### Estudo de mercado para tese de mestrado

Olá, o meu nome é João Santos e sou estudante de Mestrado em Gestão no ISCTE-IUL. De momento estou a desenvolver um plano de negócios inovador como tese e preciso de obter mais informações sobre o mercado que estou a abordar. Para isso, peço a sua colaboração para preencher o seguinte questionário que será extremamente útil, visto que, num contexto nacional, não há muita informação sobre o tema.

O questionário divide-se em 6 páginas distintas e demora cerca de 4 a 5 minutos a preencher.  
Toda a informação recolhida é de carácter anónimo e utilizada estritamente para fins académicos.

Agradeço desde já a sua atenção e colaboração

[Seguinte](#) Página 1 de 7

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.  
Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários

### Estudo de mercado para tese de mestrado

**\*Obrigatório**

#### Apostas desportivas

Faz apostas desportivas? \*

Sim

Não

[Anterior](#) [Seguinte](#) Página 2 de 7

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.  
Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários

### Estudo de mercado para tese de mestrado

\*Obrigatório

#### Apostas desportivas

Com que frequência faz apostas desportivas? \*

Diariamente

Semanalmente

Mensalmente

Anualmente

Tem conta registada em quantos sites de apostas desportivas distintos? \*

1

2

3

4 ou mais

Compara frequentemente as cotações e/ou bónus e promoções de diferentes sites de apostas desportivas em busca de obter os melhores proveitos possíveis? \*

Sim

Mensalmente

Anualmente

Tem conta registada em quantos sites de apostas desportivas distintos? \*

1

2

3

4 ou mais

Compara frequentemente as cotações e/ou bónus e promoções de diferentes sites de apostas desportivas em busca de obter os melhores proveitos possíveis? \*

Sim

Não

Apenas ocasionalmente

[Anterior](#) [Seguinte](#) Página 3 de 7

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) · [Termos de Utilização](#) · [Política de privacidade](#)

Google Formulários

### Estudo de mercado para tese de mestrado

\*Obrigatório

#### Visionamento de desporto

Com que frequência costuma ver eventos desportivos? \*

Regularmente

Ocasionalmente

Não vejo

Onde costuma assistir a eventos desportivos? Seleccione, no máximo, 3 opções

Em casa

Em casa de amigos/família

Cafés/Snack-bars/Tabernas

Restaurantes

Bares desportivos

Local onde decorre o evento (Ex: Estádios, Pavilhões)

Outra: \_\_\_\_\_

Quantas modalidades de desporto acompanha? \*

Local onde decorre o evento (Ex: Estádios, Pavilhões)

Outra: \_\_\_\_\_

Quantas modalidades de desporto acompanha? \*

1

2

3

4

5 ou mais

Recorre constantemente a aplicações/sites para acompanhar e conferir resultados ou verificar estatísticas? \*

Sim

Não

Apenas ocasionalmente

[Anterior](#) [Seguinte](#) Página 4 de 7

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários

**Estudo de mercado para tese de mestrado**  
\*Obrigatório

**Bares desportivos**

Se existisse um bar com várias funcionalidades e parcerias exclusivas, tudo desenhado para melhorar a prática de apostas e retirar destas o máximo de proveitos por parte de quem aposta, e/ou ser um sítio agradável onde vai para ver os seus jogos preferidos, era algo que estaria disposto a frequentar? \*

Sim  
 Não

[Anterior](#) [Seguinte](#) Página 5 de 7

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.  
Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) · [Termos de Utilização](#) · [Política de privacidade](#)

Google Formulários

**Estudo de mercado para tese de mestrado**  
\*Obrigatório

**Bares desportivos**

Sabe o que é um bar desportivo? \*

Sim  
 Não

Costuma ir a bares desportivos? \*

Sim  
 Não

Se sim, com que frequência?

1 vez por semana  
 2 a 3 vezes por semana  
 4 ou mais vezes por semana  
 Ocasionalmente de mês a mês  
 Ocasionalmente durante o ano

Não

Se sim, com que frequência?

1 vez por semana

2 a 3 vezes por semana

4 ou mais vezes por semana

Ocasionalmente de mês a mês

Ocasionalmente durante o ano

Um bar desportivo é um bar dedicado à transmissão de eventos desportivos. Caso frequente ou tivesse de frequentar um bar desportivo, quais os 2 principais fatores que tem/teria em conta na sua escolha? \*

Comodidade do espaço

Facilitação de convívio com amigos/família ou com outros presentes no local

Preços praticados

Quantidade de televisores no estabelecimento

Número de canais desportivos e diversidade de modalidades exibidas

Qualidade das bebidas, refeições e petiscos

Localização geográfica

Outra: \_\_\_\_\_

Numa escala de 1 a 7, sendo 1 equivalente a "Não concordo nada" e 7 "Concordo totalmente", responda às seguintes afirmações relativamente às suas expectativas de frequentar um bar desportivo direccionado para os apostadores: \*

Qualidade das bebidas, refeições e petiscos

Localização geográfica

Outra: \_\_\_\_\_

Numa escala de 1 a 7, sendo 1 equivalente a "Não concordo nada" e 7 "Concordo totalmente", responda às seguintes afirmações relativamente às suas expectativas de frequentar um bar desportivo direccionado para os apostadores: \*

	1	2	3	4	5	6	7
Necessito de alguma motivação para o visitar (ex: facilitação da prática de apostas desportivas)	<input type="radio"/>						
É mais cómodo do que ver noutros locais, como cafés ou restaurantes	<input type="radio"/>						
Vou para ver mais do que um evento desportivo	<input type="radio"/>						
É importante ter uma boa variedade de bebida, tanto nacionais	<input type="radio"/>						

Vou para ver mais do que um evento desportivo

É importante ter uma boa variedade de bebidas, tanto nacionais como internacionais

Se reconhecer a grande qualidade dos serviços, estou disposto a pagar mais por isso

É mais provável frequentar quando há eventos desportivos importantes, como finais de competições

[Anterior](#) [Seguinte](#) Página 6 de 7

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.  
Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários

### Estudo de mercado para tese de mestrado

**\*Obrigatório**

#### Dados demográficos

**Sexo \***

Feminino  
 Masculino  
 Outro

**Idade (em anos) \***

A sua resposta \_\_\_\_\_

**Nível educacional \***

Ensino básico 1º ciclo (até 4º ano)  
 Ensino básico 2º ciclo (até 6º ano)  
 Ensino básico 3º ciclo (até 9º ano)  
 Ensino secundário (até 12º ano)  
 Ensino superior - Licenciatura

A sua resposta

Nível educacional \*

- Ensino básico 1º ciclo (até 4º ano)
- Ensino básico 2º ciclo (até 6º ano)
- Ensino básico 3º ciclo (até 9º ano)
- Ensino secundário (até 12º ano)
- Ensino superior - Licenciatura
- Ensino superior - Mestrado
- Ensino superior - Doutoramento

Ocupação \*

- Estudante
- Estudante e trabalhador
- Empregado
- Desempregado
- Reformado

Local de residência \*

- Alentejo

Local de residência \*

- Alentejo
- Algarve
- Área Metropolitana de Lisboa
- Centro
- Norte
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira

Nível de rendimento mensal do agregado familiar \*

- Até 1000€
- Entre 1001€ e 2000€
- Entre 2001€ e 3000€
- Entre 3001€ e 4000€
- Entre 4001€ e 5000€
- Mais de 5000€

[Anterior](#) [Submeter](#)  Página 7 de 7

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.  
Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

## Anexo C. Descrição de equipas de trabalho

*Quadro 47 – Composição das equipas de trabalho e respetivos turnos. Fonte: Autor*

	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
11:00h às 19:00h						Equipa 2	Equipa 2
						Equipa 5	Equipa 5
						1 gerente	1 gerente
15:00h às 19:00h	Equipa 1						
	Equipa 4						
	1 gerente						
19:00h às 03:00h	Equipa A	Equipa 3	Equipa 3				
	Equipa B	Equipa 6	Equipa 6				
	1 gerente						

### Descrição equipas

Equipa A: 4 empregados de bar em full time de segunda a sexta

Equipa B: 3 cozinheiros em full time de segunda a sexta

Equipa 1: 3 empregados de bar em part time de segunda a sexta

Equipa 2: 5 empregados de bar em part time ao fim de semana

Equipa 3: 5 empregados de bar em part time ao fim de semana

Equipa 4: 2 cozinheiros em part time de segunda a sexta

Equipa 5: 3 cozinheiros em part time ao fim de semana

Equipa 6: 3 cozinheiros em part time ao fim de semana

## Anexo D. Taxas de ocupação

Quadro 48 – Estimativas de taxas de ocupação. Fonte: Autor

	Época baixa		Época alta	
	Dia de semana	Fim de semana	Dia de semana	Fim de semana
11h às 15h	-	25%	-	70%
15h às 17h	15%	75%	40%	90%
17 h às 20h	65%	80%	80%	90%
20h às 22h	60%	80%	80%	90%
22h às 24h	40%	70%	60%	90%
24 às 3h	15%	50%	30%	65%

**Capacidade do bar:** 120 pessoas

## Anexo E. Investimento em CAPEX

Quadro 49 – Investimento em CAPEX em detalhe. Fonte: Autor

Produto:	Quantidade:	Preço unitário:	Preço indicado:	IVA incluído:	Preço final com IVA	Valor do IVA:	Preço líquido:	Código:	Porcentagem:	Depreciação anual:	Fonte:
<b>Móveis, decorações e objectos funcionais</b>											
Mesa 74x74cm	20	75,00 €	1 500,00 €	Com iva	1 500,00 €	280,49 €	1 219,51 €	1655	12,50%	152,44 €	IKEA
Mesa 125x74 cm	17	129,00 €	2 193,00 €	Com iva	2 193,00 €	410,07 €	1 782,93 €	1655	12,50%	222,87 €	IKEA
Cadeira	104	79,00 €	8 216,00 €	Com iva	8 216,00 €	1 536,33 €	6 679,67 €	1655	12,50%	834,96 €	IKEA
Cadeira alta c/ encosto	10	89,00 €	890,00 €	Com iva	890,00 €	166,42 €	723,58 €	1655	12,50%	90,45 €	IKEA
Mesa relativa para parede	5	29,99 €	149,95 €	Com iva	149,95 €	28,04 €	121,91 €	1655	12,50%	15,24 €	IKEA
Placas de sinalização	25	0,88 €	21,99 €	Sem iva	21,99 €	5,06 €	16,93 €	1650	25,00%	3,30 €	360pprimir
Placas de publicidade	10	1,32 €	13,19 €	Sem iva	16,22 €	3,03 €	13,19 €	1650	25,00%	3,30 €	360pprimir
Mesa matraquinhos	1	490,00 €	490,00 €	Sem iva	602,70 €	112,70 €	490,00 €	1680	14,28%	69,97 €	Maquinas de Diversão
Máquina dardos	2	2 650,00 €	5 300,00 €	Sem iva	6 519,00 €	1 219,00 €	5 300,00 €	1680	14,28%	756,84 €	Maquinas de Diversão
Doseador Gel	2	29,90 €	59,80 €	Sem iva	73,55 €	13,75 €	59,80 €	1680	14,28%	8,54 €	Higiene Plus
Secador Alto Rendimento	2	192,00 €	384,00 €	Sem iva	472,32 €	88,32 €	384,00 €	1680	14,28%	54,84 €	Higiene Plus
Papeleira com pedal	1	13,80 €	13,80 €	Sem iva	16,97 €	3,17 €	13,80 €	1680	14,28%	1,97 €	Higiene Plus
Toalheiro	2	34,80 €	69,60 €	Sem iva	85,61 €	16,01 €	69,60 €	1680	14,28%	9,94 €	Higiene Plus
Supporte rolo	5	29,90 €	149,50 €	Sem iva	183,89 €	34,39 €	149,50 €	1680	14,28%	21,35 €	Higiene Plus
Livro de reclamações	1	19,51 €	19,51 €	Com iva	19,51 €	3,65 €	15,86 €	1680	14,28%	2,27 €	Eportugal
Reclamo luminoso	1	350,00 €	350,00 €	Com iva	350,00 €	65,45 €	284,55 €	2415	12,50%	35,57 €	Pub Tmms
Molduras para decoração	18	29,95 €	539,10 €	Com iva	539,10 €	100,81 €	438,29 €	1650	25,00%	109,57 €	Desconto
Decorações desportivas	30	150,00 €	4 500,00 €	Com iva	4 500,00 €	841,46 €	3 658,54 €	1650	25,00%	914,63 €	-
<b>Dispositivos eletrónicos e material de suporte</b>											
Supporte teto p/ projetor	2	27,99 €	55,98 €	Com iva	55,98 €	10,47 €	45,51 €	1680	14,28%	6,50 €	Worten
Projetor LG	2	278,99 €	557,98 €	Com iva	557,98 €	104,34 €	453,64 €	1680	14,28%	64,78 €	Worten
Colunas passivas de 8 polegadas	12	70,10 €	841,20 €	Com iva	841,20 €	157,30 €	683,90 €	1680	14,28%	97,66 €	GearMusic
Tela suspensão manual	2	64,99 €	129,98 €	Com iva	129,98 €	24,31 €	105,67 €	1680	14,28%	15,09 €	Worten
Supporte TV parede	20	49,99 €	999,80 €	Com iva	999,80 €	186,95 €	812,85 €	1680	14,28%	116,07 €	Worten
Supporte TV teto	12	123,78 €	1 485,36 €	Com iva	1 485,36 €	277,75 €	1 207,61 €	1680	14,28%	172,45 €	Worten
Tablet Denver	5	56,19 €	280,95 €	Com iva	280,95 €	52,54 €	228,41 €	1680	14,28%	32,62 €	Worten
TV Toshiba D-Led Ultra HD 4K	24	279,99 €	6 719,76 €	Com iva	6 719,76 €	1 256,54 €	5 463,22 €	1680	14,28%	780,15 €	Rocio Popular
TV LG Led HD	8	169,99 €	1 359,92 €	Com iva	1 359,92 €	254,29 €	1 105,63 €	1680	14,28%	157,88 €	Worten
Matriz 4x4 HDMI UltraHD 4K	7	1 802,99 €	12 620,93 €	Com iva	12 620,93 €	2 360,01 €	10 260,92 €	1680	14,28%	1 465,26 €	FNAC
Receptor HDMI UltraHD 4K	28	154,99 €	4 339,72 €	Com iva	4 339,72 €	811,49 €	3 528,23 €	1680	14,28%	503,83 €	FNAC
Powerbank 10000mAh fast charge	5	19,99 €	99,95 €	Com iva	99,95 €	18,69 €	81,26 €	1680	14,28%	11,60 €	FNAC
Powerbank 20000mAh para computador	5	119,99 €	599,95 €	Com iva	599,95 €	112,19 €	487,76 €	1680	14,28%	69,65 €	FNAC

Plano de negócios inovador: Bar desportivo direcionado para apostadores desportivos

Produto:	Quantidade:	Preço unitário:	Preço indicado:	IVA incluído:	Preço final com IVA	Valor do IVA:	Preço líquido:	Código:	Porcentagem:	Depreciação anual:	Fonte:
<b>Utensílios e materiais de bar e restauração</b>											
Classic cocktail kit	8	59,23 €	474,24 €	Sem Iva	583,32 €	109,08 €	474,24 €	1675	25,00%	118,56 €	4Kitchen
Cocktail kit inox	8	43,82 €	350,56 €	Sem Iva	431,19 €	80,63 €	350,56 €	1675	25,00%	87,64 €	4Kitchen
Bandeja redonda	8	16,30 €	130,40 €	Sem Iva	160,39 €	29,99 €	130,40 €	1680	14,28%	18,62 €	4Kitchen
Tapete bar	5	22,70 €	113,50 €	Sem Iva	139,61 €	26,11 €	113,50 €	1650	25,00%	28,38 €	Ideapack
Liquidificador de bar	2	273,59 €	547,18 €	Sem Iva	673,03 €	125,85 €	547,18 €	1680	14,28%	78,14 €	Ideapack
Abre-capsulas com caixa	5	12,95 €	64,75 €	Sem Iva	79,64 €	14,89 €	64,75 €	1680	14,28%	9,25 €	Ideapack
Tábua corte para bar	8	2,95 €	23,60 €	Sem Iva	29,03 €	5,43 €	23,60 €	1675	25,00%	5,90 €	Ideapack
Prato redondo 10 cm	40	2,30 €	92,00 €	Sem Iva	113,16 €	21,16 €	92,00 €	1670	33,33%	30,66 €	4Kitchen
Travessa 20 cm	50	2,31 €	115,50 €	Sem Iva	142,07 €	26,57 €	115,50 €	1670	33,33%	38,50 €	4Kitchen
Prato redondo 24 cm	35	2,90 €	101,50 €	Sem Iva	124,85 €	23,35 €	101,50 €	1670	33,33%	33,83 €	Copo Pálhinhas
Copo cerveja 25cl	60	1,18 €	70,80 €	Sem Iva	87,08 €	16,28 €	70,80 €	1670	33,33%	23,60 €	Copo Pálhinhas
Copo cerveja 33cl	60	1,18 €	70,80 €	Sem Iva	87,08 €	16,28 €	70,80 €	1670	33,33%	23,60 €	Copo Pálhinhas
Copo cerveja 50cl	40	2,30 €	92,00 €	Sem Iva	113,16 €	21,16 €	92,00 €	1670	33,33%	30,66 €	Yes Shop Online
Copo vinho/água 25cl	50	1,32 €	66,00 €	Com Iva	66,00 €	12,34 €	53,66 €	1670	33,33%	17,88 €	Copo Pálhinhas
Copo Whiskey	30	1,52 €	45,60 €	Sem Iva	56,09 €	10,49 €	45,60 €	1670	33,33%	15,20 €	Copo Pálhinhas
Copo Granity 22cl	50	0,88 €	44,00 €	Sem Iva	54,12 €	10,12 €	44,00 €	1670	33,33%	14,67 €	Copo Pálhinhas
Copo Granity 33cl	50	0,96 €	48,00 €	Sem Iva	59,04 €	11,04 €	48,00 €	1670	33,33%	16,00 €	Copo Pálhinhas
Copo Gin	48	1,83 €	87,99 €	Sem Iva	108,23 €	20,24 €	87,99 €	1670	33,33%	29,33 €	360mpmir
Copo shot 30ml	48	1,26 €	60,49 €	Sem Iva	74,40 €	13,91 €	60,49 €	1670	33,33%	20,16 €	360mpmir
Ementas	50	0,79 €	39,58 €	Sem Iva	48,68 €	9,10 €	39,58 €	1680	14,28%	5,65 €	360mpmir
T-shirt Bartenders	38	2,98 €	113,28 €	Sem Iva	139,33 €	26,05 €	113,28 €	1665	50,00%	56,64 €	360mpmir
Casaco cozinheiro	24	16,61 €	398,62 €	Sem Iva	490,30 €	91,68 €	398,62 €	1665	50,00%	199,31 €	360mpmir
Porta-craichás	16	1,86 €	29,69 €	Sem Iva	36,52 €	6,83 €	29,69 €	1680	14,28%	4,24 €	360mpmir
Orçamento preventivo para produtos de bar	1	500,00 €	500,00 €	Com Iva	500,00 €	93,50 €	406,50 €	1680	14,28%	58,05 €	-
<b>Obras e remodelações do espaço</b>											
Instalação de teto falso	240	12,98 €	3 115,20 €	Com Iva	3 115,20 €	582,52 €	2 532,68 €	2005	10,00%	253,27 €	Gerador de preços
Orçamento iluminações e instalações elétricas	1	8 150,00 €	8 150,00 €	Sem Iva	10 074,50 €	1 874,50 €	8 150,00 €	2095	10,00%	815,00 €	-
Revestimento paredes (painéis e coberturas)	400	42,33 €	16 932,00 €	Com Iva	16 932,00 €	3 166,15 €	13 765,85 €	2005	10,00%	1 376,59 €	Gerador de preços
Renovação pavimento com soalho	270	77,34 €	20 881,80 €	Com Iva	20 881,80 €	3 904,73 €	16 977,07 €	2045	5,00%	848,85 €	Gerador de preços
Pintura	250	7,00 €	1 750,00 €	Com Iva	1 750,00 €	327,24 €	1 422,76 €	2080	10,00%	142,28 €	Zaask
Extintores	6	23,12 €	138,72 €	Com Iva	138,72 €	25,94 €	112,78 €	2300	25,00%	28,20 €	Extintores Portugal
Instalação de sistema segurança	1	781,07 €	781,07 €	Com Iva	781,07 €	146,05 €	635,02 €	1680	14,28%	90,68 €	Gerador de preços
Reinspeção do local	1	175,10 €	175,10 €	Sem Iva	215,37 €	40,27 €	175,10 €	2475	20%	35,02 €	Site da Camara de Lisboa
<b>Criação da empresa e respetiva legalização</b>											
Mera comunicação prévia	1	160,25 €	160,25 €	Sem Iva	197,11 €	36,86 €	160,25 €	2475	20%	32,05 €	Site da Camara de Lisboa
Constituição da empresa	1	360,00 €	360,00 €	Sem Iva	442,80 €	82,80 €	360,00 €	2475	20%	72,00 €	Governo Português
Criação de logótipo e imagem da marca	1	350,00 €	350,00 €	Com Iva	350,00 €	65,45 €	284,55 €	2475	20%	56,91 €	Zaask
Registo da marca	1	127,37 €	127,37 €	Sem Iva	156,67 €	29,30 €	127,37 €	2475	20%	25,47 €	Governo Português
Registo do logótipo	1	127,37 €	127,37 €	Sem Iva	156,67 €	29,30 €	127,37 €	2475	20%	25,47 €	Governo Português

## Anexo F. Orçamento de iluminações e instalações elétricas

### Orçamento nº8 2020/1

ORIGINAL

**De**

**Carlos Fernando Ruivo Santos**  
Rua Dr. Crispim, Lote 12  
r/ Chão Esquerdo  
2380-113 Alcanena - Tel. 965481520  
IBAN PT50003300000014098746405  
Portugal  
carlosruivosantos@sapo.pt  
Nº Contribuinte: 164924035

**Data de Emissão**

2020-07-30

**Data de Vencimento**

2020-07-30

**Moeda**

€ (Euro)

**Para**

**Estádio Sports Bar**  
AV. Duque de Loulé , n3A  
1050-085 Lisboa  
Portugal  
Nº Contribuinte:

Lista de Artigos						
DESCRIÇÃO DO ARTIGO	QUANT.	PREÇO	DESC.	IVA (%)	TOTAL	
Orçamento para montagem e fornecimento de 80 tomadas de corrente 230v,30 pontos de luz, 50 pontos de tv e som,15 tomadas de rede rj45,1 bastidor equipado com switch de 16 portas	1.00	7.250,00	0,00	23.00	7.250,00	
Serviços Prestados- Montagens eléctricas diversas	1.00	900,00	0,00	23.00	900,00	
Resumo						
Subtotal do Orçamento						8.150,00 €
IVA 23.00% (Incidência: 8.150,00)						1.874,50 €
<b>Total do Orçamento</b>						<b>10.024,50 €</b>

S8kr - Processado por Programa Certificado nº 1137/AT

Este documento não serve de factura

Local de Carga: N/ Morada

Local de Descarga: V/ Morada



## Anexo G. Vendas

Quadro 50 – Pressupostos sobre vendas. Fonte: Autor

	2021	2022	2023	2024
Taxa de crescimento	0,00%	7,72%	7,72%	7,72%
Efeito multiplicador	1,00	1,08	1,16	1,25
Nº dias nesse ano	365	365	365	366
Estimativa de dias de semana "época baixa"	215	233	233	216
Estimativa de dias de semana "época alta"	35	16	16	35
Estimativa de dias de fim-de-semana "época baixa"	68	77	77	68
Estimativa de dias de fim-de-semana "época alta"	32	24	24	32
Nº dias em que bar fecha	15	15	15	15

Quadro 51 – Receitas médias por cliente. Fonte: Autor

	Percentagem de vendas	Preço médio	Receitas médias
<b>Bebidas</b>	-	-	<b>3,87 €</b>
Cerveja	40%	2,50 €	1,00 €
Bebidas espirituosas	25%	6,44 €	1,61 €
Vinho	13%	6,75 €	0,88 €
Soft drinks	22%	1,75 €	0,39 €
<b>Refeições</b>	-	-	<b>7,10 €</b>
Entradas	70%	6,50 €	4,55 €
Hambúrgueres	30%	8,50 €	2,55 €
<b>Receitas médias por cliente:</b>		<b>10,11 €</b>	
Nº bebidas consumidas em média:		2	
Nº refeições consumidas em média:		0,33	

## Anexo H. CMVMC

Quadro 52 – Pressupostos sobre os CMVMC. Fonte: Autor

	2021	2022	2023	2024
Taxa de crescimento	0,00%	7,72%	7,72%	7,72%
Efeito multiplicador	1,00	1,08	1,16	1,25
Taxa de desperdícios (bebidas)	7%	7%	7%	7%
Efeito multiplicador	1,07	1,07	1,07	1,07
Taxa de desperdícios (refeições)	7%	7%	7%	7%
Efeito multiplicador	1,07	1,07	1,07	1,07
Nº dias nesse ano	365	365	365	366
Estimativa de dias de semana "época baixa"	215	233	233	216
Estimativa de dias de semana "época alta"	35	16	16	35
Estimativa de dias de fim-de-semana "época baixa"	68	77	77	68
Estimativa de dias de fim-de-semana "época alta"	32	24	24	32
Nº dias em que bar fecha	15	15	15	15

Quadro 53 – Consumos médios por cliente. Fonte: Autor

	Percentagem de vendas	Preço médio	Percentagem de custo médio	Custo médio total
<b>Bebidas</b>	-	-	<b>22,34%</b>	<b>0,87 €</b>
Cerveja	40%	2,50 €	21%	0,21 €
Bebidas espirituosas	25%	6,44 €	21%	0,34 €
Vinho	13%	6,75 €	30%	0,26 €
Soft drinks	22%	1,75 €	14%	0,05 €
<b>Refeições</b>	-	-	<b>24,37%</b>	<b>1,73 €</b>
Entradas	70%	-	-	1,06 €
Hambúrgueres	30%	-	-	0,67 €
<b>Custos médios por cliente:</b>		<b>2,31 €</b>		
Nº bebidas consumidas em média:		2		
Nº refeições consumidas em média:		0,33		

### Asas de frango:

	Custo mensal (em euros)	Custo p/ minuto (em euros)	Tempo de preparação (em minutos)	Imputação de custo	Custo p/ kg (em euros)	Custo p/ grama (em euros)	Quantidade utilizada (em gramas)	Imputação de custo
<b>Custos de transformação:</b>								
Eletricidade e gás	286,00 €	0,01 €	15	0,19 €	-	-	-	-
Água	48,78 €	0,00 €	15	0,03 €	-	-	-	-
Gastos com pessoal	525,00 €	0,02 €	15	0,35 €	-	-	-	-
Subtotal:	-	-	-	0,57 €	-	-	-	-
<b>Ingredientes:</b>								
Asas de frango	-	-	-	-	1,88 €	0,0019 €	300	0,56 €
Outros	-	-	-	-	3,80 €	0,0038 €	200	0,76 €
Subtotal:	-	-	-	-	-	-	-	1,32 €
<b>Total</b>				<b>0,57 €</b>				<b>1,32 €</b>
<b>Custo total unitário:</b>		<b>1,89 €</b>						
<b>Percentagem de custo face ao preço de venda:</b>		<b>29%</b>						

### Camarões:

	Custo mensal (em euros)	Custo p/ minuto (em euros)	Tempo de preparação (em minutos)	Imputação de custo	Custo p/ kg (em euros)	Custo p/ grama (em euros)	Quantidade utilizada (em gramas)	Imputação de custo
<b>Custos de transformação:</b>								
Eletricidade e gás	286,00 €	0,01 €	15	0,19 €	-	-	-	-
Água	48,78 €	0,00 €	15	0,03 €	-	-	-	-
Gastos com pessoal	525,00 €	0,02 €	15	0,35 €	-	-	-	-
Subtotal:	-	-	-	0,57 €	-	-	-	-
<b>Ingredientes:</b>								
Camarões	-	-	-	-	10,44 €	0,0104 €	170	1,77 €
Outros	-	-	-	-	1,90 €	0,0019 €	150	0,29 €
Subtotal:	-	-	-	-	-	-	-	2,06 €
<b>Total</b>				<b>0,57 €</b>				<b>2,06 €</b>
<b>Custo total unitário:</b>		<b>2,63 €</b>						
<b>Percentagem de custo face ao preço de venda:</b>		<b>33%</b>						

### Pica Pau:

	Custo mensal (em euros)	Custo p/ minuto (em euros)	Tempo de preparação (em minutos)	Imputação de custo	Custo p/ kg (em euros)	Custo p/ grama (em euros)	Quantidade utilizada (em gramas)	Imputação de custo
<b>Custos de transformação:</b>								
Eletricidade e gás	286,00 €	0,01 €	20	0,25 €	-	-	-	-
Água	48,78 €	0,00 €	20	0,04 €	-	-	-	-
Gastos com pessoal	525,00 €	0,02 €	20	0,46 €	-	-	-	-
<u>Subtotal:</u>	-	-	-	0,76 €	-	-	-	-
<b>Ingredientes:</b>								
Bife da vazia	-	-	-	-	13,30 €	0,0133 €	130	1,73 €
Outros	-	-	-	-	2,61 €	0,0026 €	200	0,52 €
<u>Subtotal:</u>	-	-	-	-	-	-	-	2,25 €
<b>Total</b>				<b>0,76 €</b>				<b>2,25 €</b>
<b>Custo total unitário:</b>		<b>3,01 €</b>						
<b>Percentagem de custo face ao preço de venda:</b>		<b>35%</b>						

### Batatas fritas:

	Custo mensal (em euros)	Custo p/ minuto (em euros)	Tempo de preparação (em minutos)	Imputação de custo	Custo p/ kg (em euros)	Custo p/ grama (em euros)	Quantidade utilizada (em gramas)	Imputação de custo
<b>Custos de transformação:</b>								
Eletricidade e gás	286,00 €	0,01 €	12	0,15 €	-	-	-	-
Água	48,78 €	0,00 €	12	0,03 €	-	-	-	-
Gastos com pessoal	525,00 €	0,02 €	12	0,28 €	-	-	-	-
<u>Subtotal:</u>	-	-	-	0,46 €	-	-	-	-
<b>Ingredientes:</b>								
Batatas	-	-	-	-	0,86 €	0,0009 €	170	0,15 €
Outros	-	-	-	-	1,90 €	0,0019 €	150	0,29 €
<u>Subtotal:</u>	-	-	-	-	-	-	-	0,43 €
<b>Total</b>				<b>0,46 €</b>				<b>0,43 €</b>
<b>Custo total unitário:</b>		<b>0,89 €</b>						
<b>Percentagem de custo face ao preço de venda:</b>		<b>30%</b>						

### Hambúrguer normal:

	Custo mensal (em euros)	Custo p/ minuto (em euros)	Tempo de preparação (em minutos)	Imputação de custo	Custo p/ kg (em euros)	Custo p/ grama (em euros)	Quantidade utilizada (em gramas)	Imputação de custo
<b>Custos de transformação:</b>								
Eletricidade e gás	286,00 €	0,01 €	20	0,25 €	-	-	-	-
Água	48,78 €	0,00 €	20	0,04 €	-	-	-	-
Gastos com pessoal	525,00 €	0,02 €	20	0,46 €	-	-	-	-
<u>Subtotal:</u>	-	-		0,76 €	-	-	-	-
<b>Ingredientes:</b>								
Carne de bovino	-	-	-	-	8,87 €	0,0089 €	160	1,42 €
Pão	-	-	-	-	4,28 €	0,0043 €	110	0,47 €
Outros	-	-	-	-	2,85 €	0,0029 €	150	0,43 €
<u>Subtotal:</u>	-	-	-	-				2,32 €
<b>Total</b>				<b>0,76 €</b>				<b>2,32 €</b>
<b>Custo total unitário:</b>		<b>3,08 €</b>						
<b>Percentagem de custo face ao preço de venda:</b>		<b>36%</b>						

### Hambúrguer vegetariano:

	Custo mensal (em euros)	Custo p/ minuto (em euros)	Tempo de preparação (em minutos)	Imputação de custo	Custo p/ kg (em euros)	Custo p/ grama (em euros)	Quantidade utilizada (em gramas)	Imputação de custo
<b>Custos de transformação:</b>								
Eletricidade e gás	286,00 €	0,01 €	20	0,25 €	-	-	-	-
Água	48,78 €	0,00 €	20	0,04 €	-	-	-	-
Gastos com pessoal	525,00 €	0,02 €	20	0,46 €	-	-	-	-
<u>Subtotal:</u>	-	-		0,76 €	-	-	-	-
<b>Ingredientes:</b>								
Tofu	-	-	-	-	8,02 €	0,0080 €	170	1,36 €
Pão	-	-	-	-	4,28 €	0,0043 €	110	0,47 €
Outros	-	-	-	-	2,38 €	0,0024 €	130	0,31 €
<u>Subtotal:</u>	-	-	-	-				2,14 €
<b>Total</b>				<b>0,76 €</b>				<b>2,14 €</b>
<b>Custo total unitário:</b>		<b>2,90 €</b>						
<b>Percentagem de custo face ao preço de venda:</b>		<b>34%</b>						

## Anexo I. Simulação de seguro multirriscos empresariais



### Simulação de Multirriscos Negócios

Data da simulação: segunda-feira, 13 de abril de 2020

Simulação n.º 121810583 (A)

Dados do Risco	
Actividade	Bares, Boites, Discotecas, Cafés Concerto
Grupo de Actividade	Hotelaria, Restauração e Comércio Alimentar
Local de Risco	1500-000 LISBOA
Ano de Construção / Reconstrução total	1980
Tipo de Construção Exterior	Materiais incombustíveis
Tipo de Cobertura do Telhado	Placa de cimento
Tipo de Localização	Centro urbano
Meios de Prevenção e Protecção contra Intrusão	Sem Protecção
Meios de Prevenção e Protecção contra Incêndio	SADI - Sistemas Automáticos de Detecção de Incêndios
Actualização Convencionada de Capitais	Sim (2,00%)
Valor de Substituição (Equipamento Industrial)	Não

Bens/Capitais Seguros	
Imóvel(is)	400.000 €
Conteúdo(s)	50.000 €
Conteúdo	50.000 €

Coberturas	Franquia	Limite de Indemnização	
		Imóvel(is)	Conteúdo(s)
<b>Módulo Base</b>			
Incêndio, queda de raio e explosão	-	400.000 €	50.000 €
Tempestades	5% Prej. Ind. mínimo de 150 €	400.000 €	50.000 €
Inundações	5% Prej. Ind. mínimo de 150 €	400.000 €	50.000 €
Danos por água	5% Prej. Ind. mínimo de 150 €	400.000 €	50.000 €
Furto ou roubo	5% Prej. Ind. mínimo de 150 €	5.000 €	50.000 €
Riscos eléctricos (1º risco)	150 €		500 €
Queda de aeronaves	-	400.000 €	50.000 €
Choque ou impacto de objectos sólidos	-	400.000 €	50.000 €
Choque ou impacto de veículos terrestres e/ou animais	-	400.000 €	50.000 €
Derrame acidental de óleo	-	400.000 €	50.000 €
Derrame acidental de sistemas de protecção contra incêndio	-	400.000 €	50.000 €
Responsabilidade civil extracontratual	5% Prej. Ind. mínimo de 150 €		100.000 €
Assistência ao Negócio	-	Conforme Condições Gerais da Apólice	
<b>Módulo Negócio</b>			
Interrupção da Actividade	3 dias	Ind. diária de 150 €, no máx. de 30 dias	
Custos de reabertura	-	500 €	
Responsabilidade civil extracontratual por intoxicação alimentar	-	n.a.	5.000 €
Avaria de máquinas, equipamentos electrónicos e informáticos	5% Prej. Ind. mínimo de 150 €	n.a.	0 €
Deterioração de bens refrigerados	5% Prej. Ind. mínimo de 150 €	n.a.	0 €

AC008 13/04/2020 16:39:42 A189831Medinet

Data da Simulação: 13-04-2020 16:39:46

Código da Simulação: MEDINET/A16883100+000+000121810583

Conta do Mediador: 96348

Página 1 de 2

Fidelidade - Companhia de Seguros, S.A. • NIPC e Matricula 500 918 880, na CRC Lisboa • Sede: Largo do Calhariz, 30 1249-001 Lisboa - Portugal • Capital Social € 457 380 000 • www.fidelidade.pt  
 Linha de Apoio ao Cliente: T. 808 29 39 49 • E. apoiocliente@fidelidade.pt • Atendimento telefónico personalizado nos dias úteis das 8h às 23h e Sábados das 8h às 20h



## Simulação de Multirriscos Negócios

Data da simulação: segunda-feira, 13 de abril de 2020

Simulação n.º 121810583 (A)

<b>Módulo Estabelecimento</b>					
Aluimento de terras	5% Prej. Ind. mínimo de 150 €	400.000 €	50.000 €		
Actos de vandalismo	5% Prej. Ind. mínimo de 150 €	400.000 €	50.000 €		
Greves, tumultos e alterações da ordem pública	5% Prej. Ind. mínimo de 150 €	400.000 €	50.000 €		
Demolição e remoção de escombros	-	20.000 €	2.500 €		
Danos em bens do senhorio	5% Prej. Ind. mínimo de 150 €	n.a.	1.500 €		
Valores em caixa, cofre e em trânsito	-	n.a.	2.000 €		
Quebra de vidros, espelhos, letreiros e anúncios luminosos	5% Prej. Ind. mínimo de 150 €	3.000 €			
Queda ou quebra de antenas	-	1.500 €			
Queda ou quebra de painéis solares	-	2.500 €			
<b>Cobertura(s) Adicional(is)</b>					
Fenómenos Sísmicos	Imóvel: 20.000 € Conteúdo: 2.500 €	400.000 €	50.000 €		
<b>Prémios Totais (€)</b>					
		Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
Pagamento por débito em conta	1ª fracção	94,97 €	273,62 €	541,58 €	1.057,86 €
	Fracções seguintes	89,32 €	267,97 €	535,93 €	
Outras modalidades de pagamento	1ª fracção	-	287,02 €	557,66 €	1.077,51 €
	Fracções seguintes	-	281,37 €	552,01 €	

### Informação importante

Os valores da presente simulação assentam num conjunto de pressupostos, como sejam os dados que nos indicou e a inexistência de factores de agravamento de risco, pressupostos estes sujeitos a confirmação por parte do Segurador.

Para os dados indicados, apurou-se o prémio acima que inclui cargas fiscais e para-fiscais em vigor à data da simulação. Qualquer alteração legal posterior às cargas fiscais ou para-fiscais aplicáveis, terá que ser considerada pelo Segurador aquando da emissão do contrato. Junto com o primeiro pagamento é cobrado o valor correspondente ao custo da apólice de 5,65 €.

As coberturas indicadas estão sujeitas aos limites de indemnização, franquias, exclusões e períodos de carência estabelecidos nas Condições Contratuais aplicáveis.

O prémio desta simulação e a verificação dos respectivos pressupostos carecem de confirmação e aceitação por parte do Segurador.

Esta simulação tem validade de 30 dias, sem prejuízo da possibilidade, aquando da emissão do contrato, de alteração do prémio apurado caso ocorra uma alteração legal posterior à data da simulação que determine a modificação das cargas fiscais ou para-fiscais aplicáveis.

A informação constante deste simulador não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida, que pode ser obtida em <http://www.fidelidade.pt>.

Para esclarecimentos adicionais contacte a Linha de Apoio ao Cliente (contactos em baixo).

A0008 13042020 16:39:52 A168831 Medinet

Data da Simulação: 13-04-2020 16:39:46

Código da Simulação: MEDINET/A16883100+000+000121810583

Conta do Mediador: 96348

Página 2 de 2

Fidelidade - Companhia de Seguros, S.A. • NIPC e Matricula 500 918 880, na CRC Lisboa • Sede: Largo do Calhariz, 30 1249-001 Lisboa - Portugal • Capital Social € 457 380 000 • [www.fidelidade.pt](http://www.fidelidade.pt)  
Linha de Apoio ao Cliente: T. 808 29 39 49 • E. [apoiocliente@fidelidade.pt](mailto:apoiocliente@fidelidade.pt) • Atendimento telefónico personalizado nos dias úteis das 8h às 23h e Sábados das 8h às 20h

## Anexo J. Simulação de seguro de acidentes de trabalho

Concelho de Morada do Cliente (Tomador)	Lisboa				
Classe Tomador	Público geral				
<b>Dados do Seguro</b>					
Seguro Temporário	<input type="checkbox"/>				
Pagamento por Débito em Conta	<input type="checkbox"/>				
<b>Dados do Produto</b>					
Modalidade	Prémio Variável				
Código Estatístico	563020				
Sector de Actividade	Alojamento, restauração e similares				
Descrição Código Estatístico	Bares				
<b>Informação Histórica do Cliente</b>					
Seguradora Atual	Fidelidade	Apólice Congénera	AT62964987		
<b>Quadro Resumo Pessoas Seguras</b>					
Colaboradores estrangeiros, a trabalhar no estrangeiro, que não residam em Portugal	Não				
Período Cálculo	Nº Trabalhadores	Remuneração Base	Alimentação	Equiparação	Valor (Individual / Grupo)
	Total Anual de Trabalhadores				Capital Anual: 110.000,00 €
<b>Coberturas Adicionais</b>					
Renúncia Direito de Regresso	<input checked="" type="checkbox"/>				
<b>Descontos / Agravamentos</b>					
Desconto / Agravamento Comercial	0 %				
Taxa do Contrato	1,961 %				
<b>Resumo da Simulação</b>					
Concelho de Morada do Cliente (Tomador)	Lisboa				
Classe Tomador	Público geral				
<b>Dados da Simulação</b>					
Código da Simulação	121810975				
Data da Simulação	13/04/2020 16:44:53				
<b>Resultado</b>					
<b>Prémio Total (a)</b>					
<b>Pagamento por débito em conta bancária</b>					
Prémio a Pagar (€)	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	
	212,39 €	626,36 €	1.218,33 €	2.431,25 €	
Fracções Seguintes	206,99 €	620,96 €	1.212,93 €	-	
<b>Outras modalidades de pagamento</b>					
Prémio a Pagar (€)	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	
	212,39 €	626,36 €	1.247,32 €	2.489,23 €	
Fracções Seguintes	206,99 €	620,96 €	1.241,92 €	-	
<p>(a) Inclui Imposto de Selo, INEM e FAT (Fundo de Acidentes de Trabalho) à taxa legal em vigor                  (b) Este fracionamento, quando aplicável, está disponível apenas por débito em conta bancária                  (c) Inclui o custo da apólice no valor de 5,38 €</p>					
LOCAL DOS TRABALHOS: PORTUGAL E ESTADOS DA U.E., NO CASO DE DESLOCAÇÕES ATÉ 15 DIAS.					
<b>INFORMAÇÃO IMPORTANTE</b>					
<p>Os valores da presente simulação assentam num conjunto de pressupostos como sejam os dados que nos indicou e a inexistência de factores de agravamento de risco, pressupostos estes sujeitos a confirmação por parte do Segurador.                  Para os dados indicados, apuro-se o prémio acima, que inclui cargas fiscais e parafiscais em vigor à data da simulação. Qualquer alteração legal posterior às cargas fiscais ou parafiscais aplicáveis, terá que ser considerada pelo Segurador aquando da emissão do contrato.                  Junto com o primeiro pagamento é cobrado o valor correspondente ao custo da apólice de 5,38 €.                  As coberturas indicadas estão sujeitas aos limites de indemnização, franquias, exclusões e períodos de carência estabelecidos nas Condições Contratuais aplicáveis.                  O prémio desta simulação e a verificação dos respectivos pressupostos carecem de confirmação e aceitação por parte do Segurador.                  Esta simulação tem validade de 30 dias, sem prejuízo da possibilidade, aquando da emissão do contrato, de alteração do prémio apurado caso ocorra uma alteração legal posterior à data da simulação que determine a modificação das cargas fiscais ou parafiscais aplicáveis.                  A informação constante deste simulador não dispensa a consulta da Informação Pré-Contratual e Contratual legalmente exigida, que pode ser obtida em <a href="http://www.fidelidade.pt">http://www.fidelidade.pt</a>.                  Para esclarecimentos adicionais contacte a linha de Apoio ao Cliente (contactos em baixo).</p>					
<p>Fidelidade - Companhia de Seguros, S.A. - NIPC e Matricula 500 918 880, na CRC Lisboa - Sede: Largo do Calhariz, 30 1249-001 Lisboa - Portugal - Capital Social € 457 380 000 - <a href="http://www.fidelidade.pt">www.fidelidade.pt</a>                  Linha de Apoio ao Cliente: T. 808 29 39 49 - E. <a href="mailto:apoiocliente@fidelidade.pt">apoiocliente@fidelidade.pt</a> - Atendimento telefónico personalizado nos dias úteis das 8h às 23h e Sábados das 8h às 20h</p>					

**Anexo K. Custos com publicidade***Quadro 54 – Custos com publicidade em detalhe. Fonte: Autor*

	<b>Nº unidades</b>	<b>Custo unitário</b>	<b>Custo total mensal</b>	<b>IVA</b>	<b>Custo total mensal bruto</b>
Cartazes	50	0,64 €	2,66 €	Sem iva	3,27 €
<i>Flyers</i> <sup>(1)</sup>	4000	0,05 €	15,35 €	Sem iva	18,88 €
Cartões de visita	100	0,13 €	1,10 €	Sem iva	1,35 €
Redes sociais	-	-	150,00 €	Sem iva	184,50 €
Passatempos	-	-	90,00 €	Com iva	90,00 €
Parcerias	-	-	175,00 €	-	175,00 €

<sup>(1)</sup> *Flyers* com custo de mão-de-obra incluindo

## Anexo L. Gastos com pessoal

Quadro 55 – Cálculos de gastos com pessoal. Fonte: Autor

<b>Função:</b>	Empregado de bar	Empregado de bar	Empregado de bar	Cozinheiro	Cozinheiro	Cozinheiro	Gerente
<b>Regime de trabalho:</b>	Full-time Dias úteis	Part-time Dias úteis	Part-time Fim de semana	Full-time Dias úteis	Part-time Dias úteis	Part-time Fim de semana	Full-time Intercalado
<b>Nº colaboradores:</b>	4	3	10	3	2	6	2
<b>Remuneração e subsídios</b>							
Salário bruto mensal	750,00 €	375,00 €	300,00 €	750,00 €	375,00 €	300,00 €	1 000,00 €
Salário bruto anual	9 000,00 €	4 500,00 €	3 600,00 €	9 000,00 €	4 500,00 €	3 600,00 €	12 000,00 €
Subsídio alimentação	1 762,53 €	0,00 €	0,00 €	1 762,53 €	0,00 €	0,00 €	1 762,53 €
Subsídio férias e natal	1 500,00 €	750,00 €	600,00 €	1 500,00 €	750,00 €	600,00 €	2 000,00 €
<b>Encargos sociais</b>							
Segurança Social (global)	3 648,75 €	1 824,38 €	1 459,50 €	3 648,75 €	1 824,38 €	1 459,50 €	4 865,00 €
Segurança Social (empresa)	2 493,75 €	1 246,88 €	997,50 €	2 493,75 €	1 246,88 €	997,50 €	3 325,00 €
Segurança Social (trabalhador)	1 155,00 €	577,50 €	462,00 €	1 155,00 €	577,50 €	462,00 €	1 540,00 €
Retenção na fonte	882,53 €	0,00 €	0,00 €	759,53 €	0,00 €	0,00 €	1 364,45 €

## Anexo M. Fundo de maneoio

Quadro 56 – Fundo de maneoio. Fonte: Autor

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Necessidades financeiras</b>					
Inventários	0,00 €	6 755,08 €	7 079,44 €	7 625,97 €	8 461,01 €
IVA	23 668,03 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Total Necessidades</b>	<b>23 668,03 €</b>	<b>6 755,08 €</b>	<b>7 079,44 €</b>	<b>7 625,97 €</b>	<b>8 461,01 €</b>
<b>Recursos financeiros</b>					
Fornecedores	1 847,43 €	25 593,43 €	26 687,20 €	28 369,33 €	30 677,29 €
IVA	0,00 €	18 760,14 €	23 779,94 €	25 626,27 €	28 666,96 €
Segurança Social	0,00 €	5 645,43 €	5 645,43 €	5 645,43 €	5 645,43 €
Retenções na fonte	0,00 €	711,47 €	711,47 €	711,47 €	711,47 €
<b>Total de Recursos</b>	<b>1 847,43 €</b>	<b>50 710,46 €</b>	<b>56 824,03 €</b>	<b>60 352,50 €</b>	<b>65 701,14 €</b>
<b>Fundo de Maneio Necessário</b>	<b>21 820,59 €</b>	<b>-43 955,38 €</b>	<b>-49 744,59 €</b>	<b>-52 726,53 €</b>	<b>-57 240,13 €</b>
<b>Investimento em FM</b>	<b>21 820,59 €</b>	<b>-65 775,97 €</b>	<b>-5 789,21 €</b>	<b>-2 981,94 €</b>	<b>-4 513,61 €</b>

Quadro 57 – Cálculos auxiliares a apuramento de IVA. Fonte: Autor

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Iva a deduzir</b>					
Vendas	0,00 €	191 984,71 €	201 203,17 €	216 736,05 €	240 468,41 €
<b>Total</b>	<b>0,00 €</b>	<b>191 984,71 €</b>	<b>201 203,17 €</b>	<b>216 736,05 €</b>	<b>240 468,41 €</b>
<b>Iva pago</b>					
Investimentos	21 688,17 €	0,00 €	0,00 €	260,71 €	0,00 €
Fornecedores	1 135,95 €	46 703,41 €	48 945,95 €	52 951,77 €	58 497,86 €
FSE	843,90 €	9 052,44 €	9 577,60 €	9 765,94 €	9 968,81 €
<b>Total</b>	<b>23 668,03 €</b>	<b>55 755,85 €</b>	<b>58 523,55 €</b>	<b>62 978,41 €</b>	<b>68 466,67 €</b>
<b>Iva a recuperar</b>	<b>23 668,03 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>Iva a pagar</b>	<b>0,00 €</b>	<b>112 560,83 €</b>	<b>142 679,62 €</b>	<b>153 757,64 €</b>	<b>172 001,74 €</b>

## Anexo N. Plano financeiro

Quadro 58 – Plano financeiro. Fonte: Autor

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Necessidades financeiras</b>					
Investimento em CAPEX	94 296,40 €	0,00 €	0,00 €	1 133,52 €	0,00 €
Investimento em WC	21 820,59 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reembolsos empréstimos a médio/longo prazo	0,00 €	25 420,46 €	26 274,38 €	27 156,99 €	28 069,25 €
Custos financeiros empréstimos a médio/longo prazo	267,30 €	3 726,35 €	2 872,43 €	1 989,82 €	1 077,56 €
Reembolsos empréstimos a curto prazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Custos financeiros empréstimos a curto prazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
IRC	0,00 €	0,00 €	82 926,27 €	89 846,58 €	102 003,77 €
Derrama	0,00 €	0,00 €	5 923,31 €	6 417,61 €	7 285,98 €
Distribuição de dividendos	0,00 €	0,00 €	154 242,87 €	179 051,40 €	203 278,95 €
IRS sobre dividendos	0,00 €	0,00 €	59 983,34 €	69 631,10 €	79 052,92 €
Imposto sobre o desinvestimento	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	39,71 €
Retenção na fonte sobre rendimentos financeiros	0,00 €	0,18 €	25,71 €	32,98 €	40,87 €
<b>Total</b>	<b>116 384,29 €</b>	<b>29 146,99 €</b>	<b>332 248,31 €</b>	<b>375 260,00 €</b>	<b>420 849,01 €</b>
<b>Recursos financeiros</b>					
EBITDA	-19 669,15 €	412 681,85 €	444 705,16 €	501 692,14 €	589 130,33 €
Aumentos de Capital Próprio	40 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Desinvestimento em CAPEX	0,00 €	0,00 €	0,00 €	176,47 €	0,00 €
Desinvestimento em WC	0,00 €	65 775,97 €	5 789,21 €	2 981,94 €	4 513,61 €
Obtenção empréstimos a médio/longo prazo	106 921,07 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Retorno montante investido em aplicações financeiras	0,00 €	2 894,57 €	411 398,50 €	527 708,80 €	653 955,73 €
Rendimentos financeiros de aplicações financeiras	0,00 €	0,72 €	102,85 €	131,93 €	163,49 €
<b>Total</b>	<b>127 251,92 €</b>	<b>481 353,12 €</b>	<b>861 995,71 €</b>	<b>1 032 691,27 €</b>	<b>1 247 763,16 €</b>
<b>Saldo anual</b>	<b>10 867,63 €</b>	<b>452 206,13 €</b>	<b>529 747,41 €</b>	<b>657 431,27 €</b>	<b>826 914,15 €</b>
<b>Disponibilidades iniciais</b>	<b>0,00 €</b>	<b>7 973,05 €</b>	<b>48 780,69 €</b>	<b>50 819,30 €</b>	<b>54 294,83 €</b>
<b>Disponibilidades finais (pro forma)</b>	<b>10 867,63 €</b>	<b>460 179,19 €</b>	<b>578 528,10 €</b>	<b>708 250,57 €</b>	<b>881 208,99 €</b>
<b>Disponibilidades finais desejadas</b>	<b>7 973,05 €</b>	<b>48 780,69 €</b>	<b>50 819,30 €</b>	<b>54 294,83 €</b>	<b>59 502,58 €</b>
Obtenção de empréstimo a curto-prazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Custos financeiros empréstimo a curto-prazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Aplicação financeira a curto-prazo	2 894,57 €	411 398,50 €	527 708,80 €	653 955,73 €	821 706,41 €
Rendimentos de aplicação financeira	0,72 €	102,85 €	131,93 €	163,49 €	205,43 €