

1. Identificação da Proposta Inovadora

O modelo de negócio que se pretende desenvolver baseia-se num local agradável, onde se poderá saborear/degustar uma variada gama de produtos a qualquer hora do dia e levar para consumir fora do espaço, ou para oferta, alguns produtos.

Haverá dois ambientes distintos: o de refeições e um outro com uma exposição de produtos regionais portugueses, para venda e consumo fora ou degustação no local.

Será baseado na promoção dos valores do movimento de “*slow food*”, centrados na definição de uma oferta baseada em produtos nacionais, provenientes de produtores que elegem a genuinidade e qualidade das matérias-primas como ponto fundamental.

É pretendido ter um horário de funcionamento alargado, que preveja o serviço de pequenos-almoços, almoços, lanches, jantares e ceias, funcionando também como um lugar onde se pode tomar uma bebida a meio da tarde e comer alguns petiscos.

Proporcionar-se-ão experiências lúdicas de visualização e de leitura, através de projecções de livros, sobre locais interessantes a visitar, em Lisboa e não só, dando a conhecer alguma da gastronomia portuguesa e divulgando o nosso património e cultura.

Divulgar-se-á o trabalho de profissionais das Escolas de Hotelaria e Restauração, beneficiando das tendências de negócio para a apresentação de uma cozinha de autor.

Será dada ênfase ao desenvolvimento da notoriedade da marca, cujos elementos de identidade deverão reflectir valores como a qualidade e genuinidade dos produtos, o prazer sensorial da comida e da bebida e a informalidade e modernidade do ambiente.

A localização deste tipo de negócio será num eixo turístico e, ao mesmo tempo num local de agradável deslocação para quem vive ou está na cidade. Foi escolhida a zona do Cais do Sodré, por ser um ponto de confluência entre o turismo no centro histórico da cidade e, em simultâneo, ser a fronteira entre o Bairro Alto e Santos, dois dos locais de maior frequência para efeitos de diversão por parte dos lisboetas. Foram levados em consideração os projectos em curso para a revitalização da zona, como o projecto de recuperação do Mercado da Ribeira, a dinamização da Praça do Comércio, a instalação da nova sede da EDP, trazendo para a zona mais 2500 pessoas, ou a finalização do passeio da Ribeira das Naus, iniciado no cais das Colunas.

2. Revisão da Literatura

“Tudo vale a pena quando a alma não é pequena” - Fernando Pessoa

Podemos definir gastronomia como a ciência ou a arte de cozinhar ou transformar os alimentos para deles poder retirar o máximo de benefícios e/ou de prazer. Abrange os vários tipos de alimentos necessários à nossa existência (nutrientes presentes nas comidas e bebidas), como podemos melhorá-los, confeccionar e melhor conservar, além das melhores formas de os apresentar para os fazer assimilar pelo nosso organismo, com o máximo de satisfação. É entendida pelos cientistas, historiadores, sociólogos e antropólogos como representação simbólica, religiosa, linguística, histórica, artística, técnica e cultural dos povos. Expressa igualmente a sociabilidade dos povos, os quais transformam uma necessidade absoluta – comer – num acto de convivialidade.

A palavra gastronomia tem origem grega – deriva de estômago e de lei, norma.

A evolução das técnicas culinárias deu azo ao aparecimento da gastronomia, ou seja, à “nona arte” no dizer de Albino Forjaz de Sampaio¹.

Hábitos alimentares e gastronomia andam de mãos dadas, a todo o tempo e sob todos os aspectos. Desde a domesticação do fogo, ponto fulcral para a história da alimentação até hoje, passaram milénios, mas nunca como agora se utilizou tanto o termo gastronomia.

Segundo os dietistas, os alimentos são o que do exterior incorporamos no nosso organismo, sem os quais este não pode sobreviver. O ultra-famoso *Chef Alain Ducasse* outorga à gastronomia a categoria de arte, tão refinada e subtil como a alta-costura. Se os dietistas têm razão no referente ao conceito de alimento, o conhecido *Chef* também, pois ninguém pode desconhecer a importância da gastronomia nos mais diversos contextos, começando pela economia e acabando no turismo cultural, passando pela afirmação de produtos e alimentos que se transformaram em marcas de regiões e países.

É um conceito complexo, cruzando várias questões, desde a nutrição em sentido estrito (estuda os alimentos do ponto de vista da saúde), à culinária (tecnologias de

¹ Volúpia - A Nona Arte – A Gastronomia, em 1940, considerado o primeiro livro nacional sobre o tema, <http://www.virgiliogomes.com/livros/72-volupia-a-nona-arte-a-gastronomia->

transformação e conservação), às sensações de prazer (sensoriais), passando por todos os aspectos culturais e sociais associados aos actos de comer e de beber, convivendo.

Analisando a literatura mais relevante para a elaboração deste projecto, dir-se-á que Petrini (1989) foi nuclear na criação do conceito temático central do plano de negócios. O conceito de “*slow food*” traduz um compromisso entre o prazer da comida e a responsabilidade, sustentabilidade e harmonia com a Natureza, visa defender a biodiversidade, promovendo os produtos que correm o risco de desaparecer devido ao predomínio da agricultura industrial, protegendo o nosso património, despertando e treinando os nossos sentidos na descoberta do prazer de saborear um alimento, compreendendo a importância de conhecer a sua origem, quem o produz e como é feito e apresentando aos consumidores os produtores que têm produtos de excelência, através de eventos como feiras, mercados e exposições.

Após a definição do conceito de fundo, cimentado na filosofia de “*slow food*”, procuraram-se outros elementos decisivos para o sucesso do projecto.

Leandro (2010) discorre sobre a nutrição, alimentação e família, num contexto de evolução e mudança de hábitos sociais, trazendo algumas considerações importantes para este projecto como a influência desencadeada pela família na formação dos odores, do gosto e do prazer, a sua influência na criação de hábitos alimentares saudáveis e a actual tendência das sociedades modernas para a rapidez no acto de alimentação, com os consequentes impactos que isso poderá ter na saúde. “*Quem não recorda com saudade este ou aquele alimento cozinhado pela mãe, a avó, na terra onde nasceu, passou a infância ou a juventude, partilhado naquele acontecimento festivo ou época do ano? Tudo isto está relacionado com o nosso sistema sensorial, reenviando-nos para múltiplas experiências e memórias.*”

Identificam-se alguns aspectos conflitantes entre a necessidade de uma boa nutrição e a necessidade de uma alimentação rápida das sociedades actuais. As solicitações socioprofissionais da vida actual (mais rápido, mais eficiente) conduziram ao aparecimento da necessidade de refeições mais rápidas e, ao invés, os padrões de beleza e de saúde actuais recomendam o consumo de produtos simples, menos industrializados, logo mais difíceis de obter nas grandes cidades. As implicações destas duas grandes tendências (maior cuidado com a alimentação e saúde e rapidez) materializam-se neste

plano de negócios numa escolha do maior número possível de produtos genuínos e provenientes de produtores nacionais e na estruturação de um ambiente informal, onde se possam usufruir refeições menos demoradas, com foco na rapidez e qualidade do atendimento/serviço.

Encontrados mais três elementos estruturantes do presente projecto (a qualidade e genuinidade dos produtos, o ambiente informal e a rapidez do serviço), consubstanciados numa política de pesquisa contínua de fornecedores das matérias-primas, na decoração e criação do ambiente do espaço e, na escolha e formação de pessoal incorporando os valores de um serviço rápido e eficaz, urge aprofundar as políticas de pessoal que serão adoptadas para atingir os resultados pretendidos.

Cavalli, (2007) aborda a problemática da Gestão de Pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e o seu impacto na cadeia de segurança alimentar, mostrando como a falta de formação específica e o baixo nível de escolaridade dos trabalhadores da restauração tem um impacto negativo na correcta aplicação das regras de segurança alimentar. Prevalece no sector a crença de que de restauração (comida) todos percebem. Os critérios mais usados no sector para a contratação de pessoal são a apresentação pessoal, experiência, higiene, exames de saúde, referências, escolaridade, número de filhos, disponibilidade para trabalhar aos feriados e a distância de casa ao local de trabalho. Também são realizados testes práticos, avaliando aspectos de agilidade, organização, limpeza e educação. A falta de experiência e de responsabilidade na realização das actividades e a ausência da formação necessária estão entre as principais dificuldades encontradas pelos restaurantes na contratação de funcionários.

A higiene pessoal dos manipuladores de alimentos é crucial para a garantia da segurança alimentar, bem como factores como a pontualidade e assiduidade, pois a alta incidência de absentismo repercute-se na qualidade e segurança dos alimentos servidos e numa sobrecarga de trabalho para os outros colaboradores, reduzindo-se o lucro da empresa por perda de clientes. As elevadas taxas de rotação do pessoal têm uma pesada implicação nos gastos da empresa com o recrutamento e com a formação das pessoas. Poucas empresas usam a avaliação de desempenho dos colaboradores. A maioria usa modelos de gestão com o poder de decisão centralizado, o que inibe o desenvolvimento da criatividade, da responsabilidade e do compromisso para com a organização.

Da análise do artigo e, com impacto directo no projecto, retira-se a definição de uma política de selecção que aborde vários critérios como a educação, a formação de base na área, a responsabilidade e organização, e a apresentação e higiene pessoal. Retira-se também a necessidade de distribuir o poder e a responsabilidade pelos vários elementos da equipa, como forma de obter o seu compromisso para com os objectivos da empresa. As escolas de hotelaria serão a mais importante fonte de recrutamento para este projecto, pois estas pessoas já têm algumas das mais importantes noções da actividade.

Rebelato (1997) faz uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes self-service, que surgiram como uma resposta às necessidades das sociedades modernas, de fornecimento de alimentação e serviço rápido com higiene e qualidade, sobretudo no contexto de trabalho das grandes cidades, onde as pessoas têm menos tempo ou não querem fazer as suas refeições em casa. São enunciadas práticas operacionais para a melhoria da eficiência das organizações, generalizáveis para formatos de restauração que não apenas o self-service, como por exemplo o *empowerment* dos colaboradores, o estabelecimento de métricas para avaliação do seu desempenho, a necessidade de investimento na sua formação, não apenas técnica mas também comportamental, como forma de assegurar que o cliente esteja sempre no centro do negócio.

A definição de programas de formação técnica e comportamental e de desenvolvimento de pessoas, monitorizadas através de indicadores claros de avaliação de desempenho, como a produtividade, a assiduidade e a pontualidade são critérios que são aplicados na concepção do presente projecto, tal como o desenvolvimento da filosofia de *empowerment*, com o objectivo de ter uma melhor organização das várias operações da actividade, maximizando-se os benefícios decorrentes de uma eficaz gestão das pessoas.

Sendo as pessoas um dos elementos estruturantes deste projecto, e tendo desenvolvido os princípios sobre o seu recrutamento, formação, desenvolvimento e avaliação, importa aprofundar melhor a operação em sentido estrito e encontrar as melhores soluções para o garante da minimização dos riscos de saúde pública para os clientes.

Uggioni (2010), mostra um estudo sobre a preservação das identidades gastronómicas das preparações regionais e de como as metodologias e legislações que buscam a segurança e qualidade higiénica e sanitária podem acarretar perdas patrimoniais

significativas, recordando-nos das polémicas nacionais ocorridas recentemente entre os restaurantes e a ASAE e propõe uma metodologia que ajude a fomentar a valorização dessas preparações, associando a sua qualidade sensorial e simbólica às exigências sanitárias vigentes. É uma abordagem técnica, nos domínios da avaliação da qualidade nutricional e sensorial na produção de refeições e na análise de perigos e dos pontos críticos de controlo (metodologias que fazem parte dos sistemas de higiene e controlo também adoptados em Portugal), onde se demonstra que a legislação na área da restauração que visa minimizar os riscos para a saúde pública não é incompatível com a preservação das identidades gastronómicas regionais.

Isso conduz-nos à necessidade de contratação de uma empresa de consultoria especializada em higiene e segurança alimentar que faça a avaliação sistemática dos pontos críticos de controlo e proponha as melhorias necessárias nas diferentes fases da operação, de forma a compatibilizar a legislação sobre saúde pública e a preservação dos sabores tradicionais e da qualidade nutricional. A par da formação do pessoal em saúde, higiene e segurança alimentar, esta assessoria será nuclear para assegurar que todos os requisitos legais em matéria de segurança alimentar serão preenchidos, salvaguardando assim a qualidade sanitária necessária.

Henriques (2010) introduz-nos na interligação entre turismo, motivações primárias e secundárias do turista e a gastronomia regional, fazendo uma avaliação da valorização da gastronomia tradicional por parte das empresas de restauração, mostrando que a relação entre turismo e gastronomia se reveste de várias problemáticas culturais, nomeadamente o facto de o turista desejar alguma familiaridade de sabores quando está fora do seu contexto habitual, pelo que, exceptuando o turista gastronómico (cuja motivação primária é a participação em actividades ou eventos de comer e de beber), os restantes turistas acabam por valorizar os atributos presentes nalguns pratos que lhes são mais familiares, conduzindo a que os restaurantes tradicionais locais acabem por se desviar dos conceitos de genuinidade e simbolismo gastronómico, em detrimento da adaptação da oferta ao gosto das tipologias de turistas que recebem.

Sendo os turistas um grupo-alvo deste projecto, as constatações presentes neste artigo são observadas na elaboração das ementas deste projecto, contendo estas produtos e formas de confecção que satisfaçam esta necessidade de familiaridade de sabores.

Tinoco (2008) estudou os atributos que determinam a percepção de qualidade e a percepção do preço nos consumidores de restaurantes *a la carte*, diferenciando qualidade do produto, qualidade percebida do serviço (diferença entre as suas expectativas sobre o serviço, criadas através das suas necessidades sociais, experiência passada e comunicação “*boca-a-boca*” e o serviço percebido) e preço percebido (definido como o julgamento dos consumidores em relação ao preço médio de um serviço em comparação com o preço médio da concorrência) e, quais as suas várias determinantes, no negócio da restauração.

Identificou 4 tipos de clientes (casais sem filhos, grupos de amigos, famílias e executivos), que visitam este tipo de espaços, com diferentes motivações e horários. Os casais sem filhos e os executivos são clientes típicos do produto jantares, as famílias e os executivos do produto almoços e os grupos de amigos tanto dos almoços como dos jantares. Esta esquematização tem uma aplicação neste projecto, na definição dos diferentes tipos de clientes e dos produtos que preencherão as suas motivações.

Os diferentes grupos elegeram como principais determinantes da qualidade percebida os atributos da comida, o atendimento, o ambiente, o tempo de espera, a limpeza, o menu, os atributos da bebida, a confirmação das expectativas, a exactidão e a decoração. Entre os atributos de menor influência sobre a qualidade percebida estão o preço, a localização, a publicidade, a carta de vinhos e a imagem do espaço.

Os principais determinantes apresentados do preço percebido foram a qualidade da comida, a decoração, o ambiente, o atendimento, os menus, a limpeza, a quantidade das porções, os atributos da bebida e as expectativas prévias.

Dos vários pontos a trabalhar no negócio da restauração para que a qualidade percebida seja grande e o preço percebido bem valorizado, ou seja, para que haja efectiva criação de valor para o cliente, saltam novamente as questões dos atributos da comida e bebida, do ambiente (através da decoração, dos menus e da limpeza), e do atendimento (medido pelo tempo de espera e exactidão). São os pontos-chave de trabalho deste projecto para conseguir exceder as expectativas dos clientes.

Num projecto desta natureza, importa ainda fazer uma aproximação à filosofia de marketing a adoptar.

Antunes (2005) conduz-nos sobre os vários determinantes do Marketing Relacional (orientado para as relações de longo prazo) na satisfação e fidelização dos clientes, começando por recordar o pressuposto de que a fidelização de um cliente é a melhor forma para melhorar a rentabilidade da empresa, visto que as actividades de captação de clientes são mais onerosas do que as de fidelização. Sendo a fidelização uma consequência da satisfação e, sendo ambas muito importantes para o sucesso de um negócio de restauração, tornou-se imperativo criar mecanismos para a compreensão e comunicação com os clientes, materializados na criação de um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*).

Considerando os determinantes do marketing relacional como sendo: a compreensão dos clientes, as relações tidas com os mesmos, a qualidade tangível e a qualidade intangível do produto, o marketing interactivo, a personalização e o marketing interno como forma de preparação de todos os colaboradores para os objectivos de satisfação do cliente e da sua fidelização à organização e mostrando como são integrantes da fidelização a confiança na organização e o grau de compromisso/envolvimento entre as partes, comprovam-se um conjunto de inter-ligações que este projecto tem em conta, através da criação de um sistema de CRM, que permita envolver os clientes da melhor forma, para maximizar a sua satisfação e consequentemente o seu grau de fidelização.

Buttle (2009) evidencia que o CRM é apenas um sistema de relacionamento e que não implica necessariamente avultados investimentos tecnológicos, tendo como missão a fidelização do cliente, através do seu envolvimento na definição da melhor oferta para as suas necessidades específicas.

Existem, todavia, abordagens com algumas variantes.

Já Greenberg (2010) apresenta contributos sobre como desenvolver várias actividades de CRM em contexto internauta, dinamizando a comunicação com o nosso cliente nas várias redes sociais e reflectindo no negócio as contribuições dos clientes, capitalizando a nosso favor os benefícios do “*marketing viral*”. Isto conduz-nos à necessidade de neste projecto se fazerem alguns investimentos na internet e de se definir um conjunto de actividades, nomeadamente de comunicação dos vários eventos a decorrer, quer através das redes sociais, quer de tecnologias *mobile*, como forma de estarmos

permanentemente disponíveis e conectados com os nossos clientes e de os envolvermos na definição das actividades da empresa.

Rita (2005) apresenta diferentes tipos de comunicação possíveis no meio Internet, distinguindo quais os tipos de indicadores de performance associados aos diferentes objectivos pretendidos pela empresa e ilustrando com exemplos práticos os mais eficazes. São formas de comunicação e indicadores que a empresa acompanhará na medição do retorno dos investimentos que serão feitos no meio Internet.

Allen (2001) sugere formas para um restaurante comunicar com os clientes, através da criação de uma dinâmica de actividades de relações públicas para gerar notícias em imprensa, de formas de comunicar *”in-house”*, e da criação de movimentos nas redes sociais, entre outros, sustentando que a publicidade na restauração conduz ao cepticismo dos clientes, enquanto as Relações Públicas desenvolvem a credibilidade da marca. Ser citado em notícias e eventos é comunicação mais credível, pois é entendida como actividade não paga, enquanto a publicidade é sentida como sendo mais intrusiva. Nesse sentido, serão estabelecidas parcerias com empresas de relações públicas para o desenvolvimento de eventos e sua comunicação na imprensa especializada e generalista (dependendo dos objectivos e públicos a atingir), com empresas de comunicação *“in-house”*, para desenvolvimento dos materiais mais adequados à comunicação dos valores da marca e com empresas de gestão da participação na internet e nas redes sociais.

Botelho e Urdan (2005) desenvolvem um estudo onde correlacionam a lealdade à marca e a sensibilidade ao preço. Este artigo reforça a necessidade de ter um sistema de real conhecimento das atitudes e comportamentos do cliente (CRM), pois, por exemplo, políticas de aumentos ou reduções significativas de preços podem ser ineficazes, em função do diferente perfil dos clientes. Ou seja, partindo de um determinado preço e analisando o comportamento dos diferentes segmentos de clientes, chegaremos a um preço óptimo numa categoria de produtos. Mais, pelas conclusões do estudo, somos mais uma vez encaminhados na direcção da necessidade de construir em conjunto com o cliente uma forte relação com a marca, como forma de poder beneficiar do seu valor.

Após a criação de sistemas de comunicação com os clientes como o CRM, ou a comunicação em Internet e em redes sociais, tendo como meta última a sua fidelização, importa compreender qual a dimensão e o papel que a marca deverá ter neste contexto.

Brito (2010), ajuda a sistematizar as várias questões necessárias a contemplar na construção do valor da marca, demonstrando de forma clara como esta construção de valor depende não só dos vários elementos de identidade da marca, como também da relação e das interacções que esta estabelece com os seus clientes. Ou seja, dá-nos mais uma importante abordagem relacional à construção do valor da marca, quer através das diferentes formas de interacção com os seus clientes, quer através dos seus elementos de identidade, como o logotipo para uso em toda a comunicação ou a criação de um ambiente (decoração e rapidez), que comuniquem os valores da marca, sublinhando os valores sensoriais de prazer, o dinamismo e a modernidade do espaço.

Após esta síntese de alguma da literatura analisada e dos seus impactos na elaboração do plano de negócios, propõem-se seguidamente quadros de referência, que reflectem a filosofia e os principais pilares de desenvolvimento deste projecto (diagrama I) e a enunciação, agregação e metodologia do estudo das interacções das várias variáveis que concorrem para o sucesso da empresa (diagrama II).

3. Quadros de Referência

Diagrama I – Filosofia e principais pilares de desenvolvimento do projecto

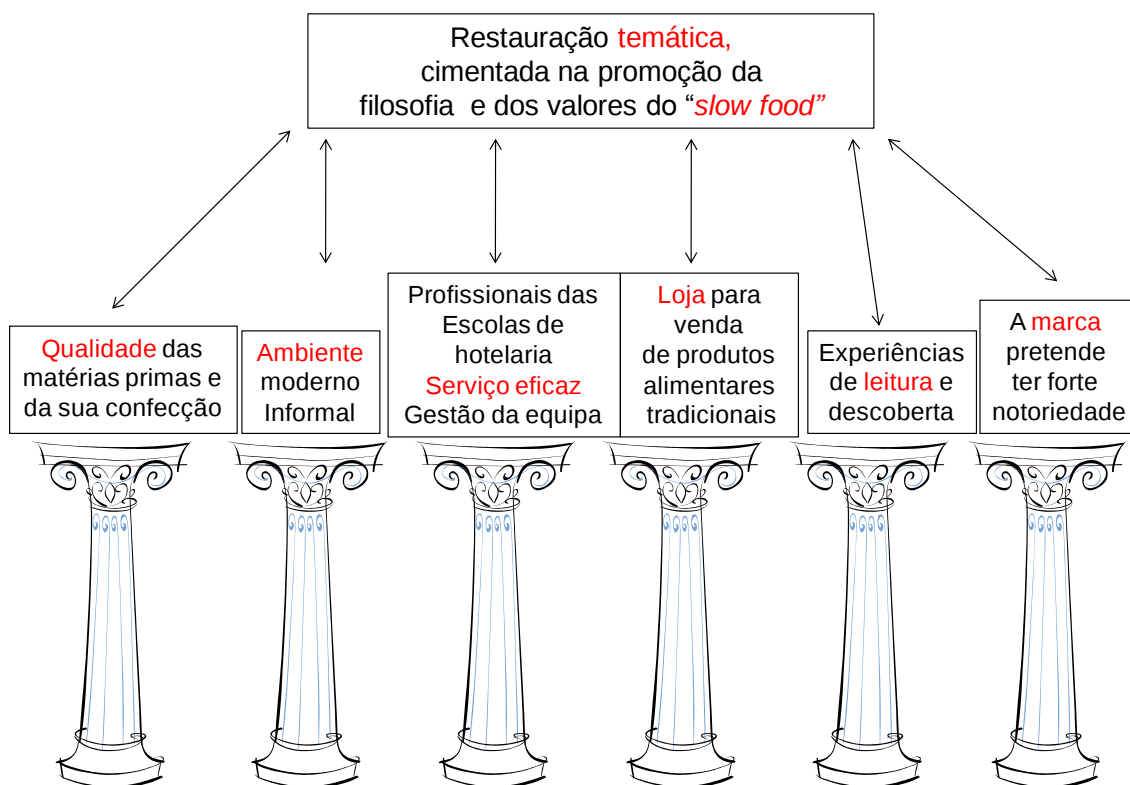
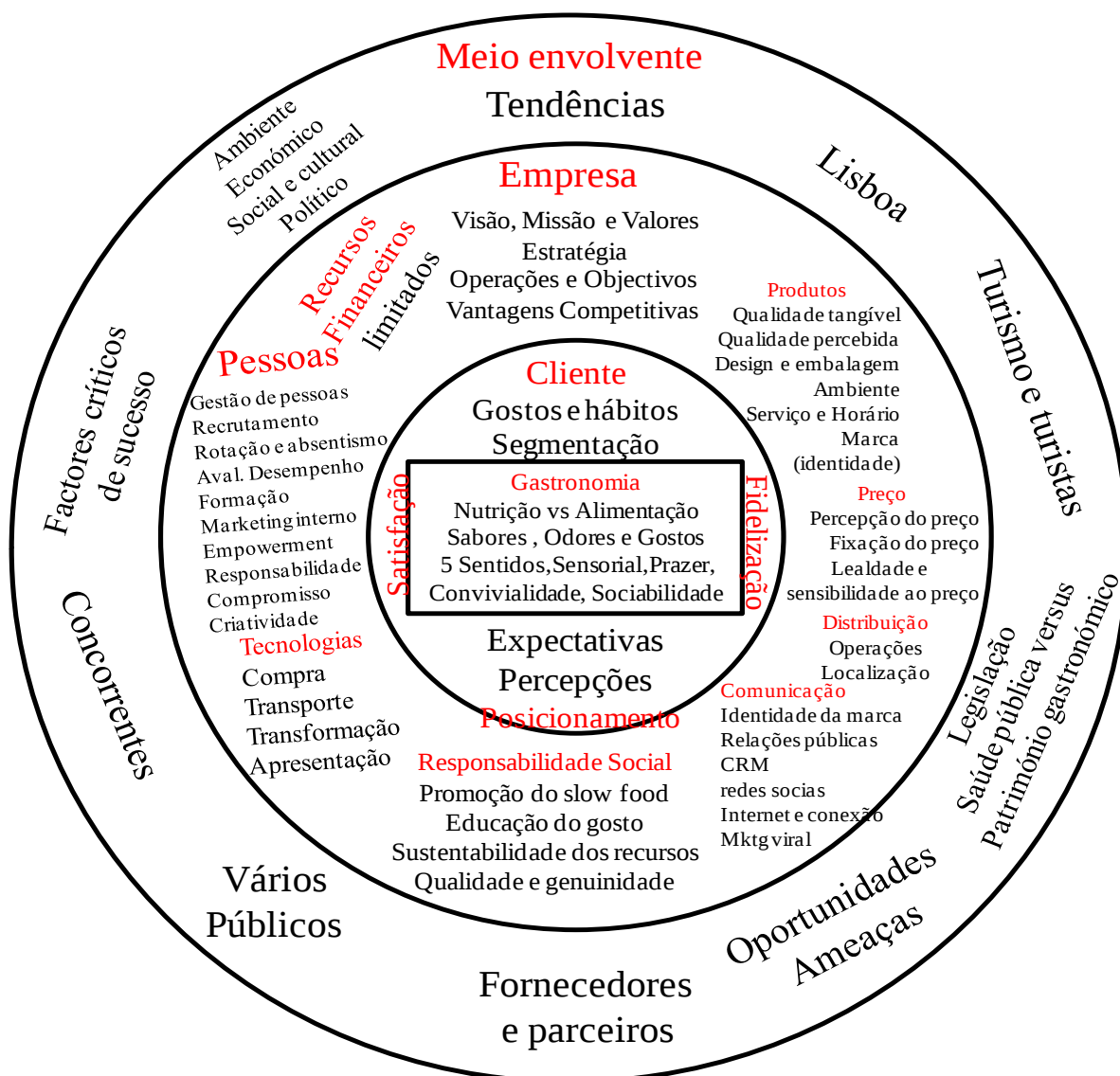


Diagrama II- Estudo de interações de variáveis concorrentes para o sucesso da empresa



No diagrama I são expostos os vários pilares em que assenta a filosofia deste projecto (qualidade dos produtos, do serviço e da comunicação com os clientes).

No diagrama II, é proposto um modelo de trabalho concêntrico, por se entender que as variáveis de estudo deste projecto não devem ser analisadas de forma estática ou isolada, devendo contemplar-se também o estudo das suas relações e interacções.

No centro do modelo estão os diferentes clientes (segmentação), com os seus gostos, expectativas, motivações e percepções face a eles próprios, aos actos de nutrição e de alimentação, à empresa e ao meio envolvente, decorrentes da sua história e experiências individuais. Estão também representados a sua satisfação e grau de fidelização ao espaço e às suas diferentes alternativas estratégicas e políticas, decorrentes quer dos diferentes elementos que emanam do meio envolvente, quer dos comportamentos que percebem e conhecem do espaço, uma vez que entre tudo isto há uma complexidade de interacções. Na linha de fronteira entre o espaço e o cliente, está o posicionamento do espaço no seu conjunto de crenças e valores, que é a forma como ele vê a empresa.

Ainda na linha de fronteira, a empresa pretende ter um determinado posicionamento na mente dos seus diferentes tipos de clientes e para isso, desenvolve um conjunto de escolhas, nas diferentes variáveis em que pode ter intervenção activa.

Essas escolhas começam com a definição da sua visão ou aspiração, a sua missão e o quadro de valores dentro do qual se propõe actuar, prosseguem com as suas escolhas estratégicas de abordagem aos diferentes clientes (mercado), após uma análise do meio envolvente em que se inserem, bem como dos seus diferentes perfis.

As suas escolhas estratégicas são traduzidas em objectivos e em políticas de actuação e empreendem-se as várias acções diárias, que irão fazer com que a empresa seja percebida pelos seus clientes e pelo meio envolvente de diferentes formas. Estas acções diárias são desenvolvidas através do uso de recursos (financeiros, tecnológicos e humanos). É na gestão destes recursos e das suas especificidades e nas tomadas de decisão diárias que reside a actividade da empresa.

Se a empresa, através de uma eficaz gestão dos seus recursos e, em função das oportunidades e constrangimentos do seu meio envolvente conseguir gerar um elevado nível de satisfação e reconhecimento por parte dos seus clientes, podemos dizer que se produz uma alquimia e, o projecto terá sucesso e será rentável.

4. Análise do Mercado

4.1. Enquadramento Global

Ao longo dos últimos 3 anos, podemos falar de um abrandamento do crescimento global da economia mundial, já que a generalidade dos países desenvolvidos ou teve um baixo crescimento económico ou decresceu mesmo.

Os maiores crescimentos ocorreram nas chamadas economias emergentes, onde o maior rendimento disponível e uma população em crescimento, entre outros factores, coincidiram para que houvesse um maior crescimento destas economias (no Anexo 1, Quadro1 podem ver-se os tipos de países cujo crescimento do PIB foi inferior á média mundial).

Mesmo em alguns destes países e devido à crise global, muitas das projecções de crescimento foram revistas em baixa, pois os dois grandes motores do consumo mundial (Estados Unidos da América e Europa) atravessam um período de baixo crescimento que, quando associado a um aumento da taxa de desemprego, conduz a diminuições do consumo e faz com que as populações equacionem mais os seus gastos e consumo.

São tempos de incerteza, mas também de mudança de paradigmas económicos e sociais.

A Câmara Municipal de Lisboa, ao longo dos últimos anos, tem vindo a recuperar algum do património da cidade e a reconstruir edifícios mais degradados, com o objectivo de atrair novamente mais pessoas e mais empresas para habitarem o seu centro, que estava a ficar desertificado. Têm também sido desenvolvidos vários planos estratégicos pela Câmara de Lisboa, para atracção de mais turismo para a cidade.

Lisboa está a ser recuperada e desenvolvida para usufruto de todos - lisboetas, turistas, e para quem vem cá em trabalho – de forma a ser um lugar onde se passam bons momentos, das mais variadas formas.

A recuperação de edifícios antigos para habitação, a reconversão de zonas de lazer, como os jardins, os passeios pedonais, a criação de espaços de circulação para bicicletas, entre outros, visam tornar a cidade ainda mais agradável.

Lisboa tem para oferecer aos seus residentes e aos visitantes excelentes momentos: eventos cosmopolitas, uma história com mais de um milénio (embora apenas há cerca de 868 anos pertença portuguesa), variados tipos de museus, monumentos, ruínas, igrejas, património gastronómico, teatros, cinemas, casas de fado, grandes concertos, infra-estruturas para eventos e várias zonas desportivas, entre outros.

Estamos em simultâneo dentro de um bairro típico, onde todos nos conhecem e, dentro de uma grande cidade cosmopolita, onde podemos encontrar todo o tipo de eventos a acontecer e as últimas tendências da moda, em vários sectores de negócios.

Ah, e temos o Sol e um clima excelente, além do rio Tejo!

Em paralelo, existem tendências de negócio que a colocam como um dos locais mais atractivos para o investimento em Portugal, como a maior concentração regional do rendimento disponível *per capita*², turismo com projecções de boas taxas de crescimento até 2014 (aumento médio anual de 2,2% do nº de dormidas e de 1% do gasto médio dos visitantes)³, que ainda em 2010 rondaram os 9,3%⁴, sendo Lisboa a região nacional que mais cresce em número de dormidas.⁴

Como consequência das estratégias que têm sido aplicadas, Lisboa já venceu em 2009 e em 2010 os *World Travel Awards*⁵ na categoria de Melhor Destino de *City Breaks* Europeu e foi também a vencedora em 2009 dos *World Travel Awards* nas categorias de Melhor Destino Turístico Europeu e de Melhor Destino de Cruzeiros Europeus.

4.2. Tendências Políticas, Económicas, Sociais, Tecnológicas, Ecológicas e Legais

Boddy (2008) sugere uma sistematização do estudo do ambiente global em que se insere uma organização, agrupando as grandes tendências do seu meio envolvente em 6 grandes categorias (PESTEL – Políticas, Económicas, Sociais, Tecnológicas, Ecológicas e Legais). Seguindo essa metodologia, apresentam-se seguidamente as principais tendências em cada uma dessas categorias e os seus maiores impactos no negócio da restauração.

² Fonte: INE – Contas Nacionais – Rendimento disponível bruto por habitante, por NUTSII, dados de 2008, preços correntes

³ Fonte: Câmara Municipal de Lisboa, TLX14 – Plano Estratégico para o Turismo de Lisboa 2011/2014

⁴ Fonte: ExameExpresso economia – dados preliminares do INE divulgados a 08/02/2011

⁵ Fonte: Câmara Municipal de Lisboa, TLX14 – Plano Estratégico para o Turismo de Lisboa 2011/2014

4.2.1.Tendências Políticas

Estamos a vivenciar um período de alguma instabilidade política, não só em Portugal, mas também ao nível da comunidade europeia que, após a assinatura do tratado de Lisboa, e face aos elevados défices de alguns dos seus países membros, tem vindo a questionar o seu modelo de desenvolvimento.

Em Portugal, não tem sido possível a obtenção de pactos de regime para as diferentes áreas que necessitam de reformas estruturais (justiça, saúde, segurança social, educação e administração pública) e será necessário um entendimento entre 2/3 dos deputados dos partidos representados na Assembleia da República para se fazer uma revisão constitucional que permita algumas das reformas necessárias à adequação da nossa economia às actuais exigências de competitividade.

A médio ou longo prazo e com alguma pressão dos nossos parceiros europeus, teremos de celebrar pactos de regime que nos permitam empreender as reformas estruturais necessárias à revitalização da competitividade da economia.

Com a pertença à moeda única e enquanto país da zona euro, as nossas políticas ficarão cada vez mais dependentes da aprovação pelos nossos parceiros europeus, pois com o grau de endividamento do país e a pressão feita pelos mercados quanto às taxas de juro, não será o facto de termos um governo mais à direita ou mais à esquerda que irá mudar as orientações vindas da Comissão Europeia, do Fundo Monetário Internacional, do Banco Central Europeu ou dos países mais ricos, como a Alemanha.

O fundamental é que as políticas a adoptar em Portugal no médio prazo (1-3 anos) serão fortemente influenciadas pelos nossos parceiros europeus e pelo FMI e terão um impacto recessivo em termos de economia que se reflectirá, sem sombra de dúvida, em áreas de negócio como o lazer e a restauração.

4.2.2.Tendências Económicas

Portugal, devido ao seu elevado grau de endividamento e, após a intervenção da União Europeia, Banco Central Europeu e do Fundo Monetário Internacional nas economias grega e irlandesa, ficou na mira dos especuladores e os juros cobrados pela colocação da nossa dívida externa têm vindo a subir. A partir de determinado patamar, foi necessário

solicitar ajuda externa (União Europeia, Fundo Monetário Internacional e Banco Central Europeu), como forma de Portugal poder cumprir os seus compromissos financeiros.

O país fica, assim, obrigado a fortes medidas de austeridade, como o aumento dos impostos sobre o rendimento e sobre o consumo e a diminuição de benefícios sociais de vários tipos, tendo como objectivo dar aos mercados internacionais indicações claras de que irá baixar o seu défice e que tem condições de pagar a sua dívida externa, para que possa ser contida a subida das taxas de juro cobradas na contracção da mesma.

Estas fortes medidas de “austeridade”, constituirão, como é óbvio, um travão ao consumo das famílias e traduzir-se-ão num aumento do desemprego. Todos os sinais vindos dos parceiros europeus e do governo, apontam para que deverão existir também reformas estruturais de flexibilização da legislação laboral, no curto prazo.

Em Portugal, (como se pode verificar no Anexo 2, Quadro2) desde 2008 que assistimos a pequenas variações do nosso PIB.

Há ainda uma explosão da taxa de desemprego de 7,6% em 2008 para 9,5% em 2009 e 10,8% em 2010⁶ e, uma taxa de inflação que, de negativa (-0,8%) em 2009, ascendeu a 1,4% em 2010⁷, tendendo a ser mais elevada em 2011, o que reduzirá mais o poder de compra.

Tendo 2016 como horizonte e, segundo as previsões do FMI, Portugal atravessará 2 anos de recessão (2011 e 2012), seguidos de 4 anos de crescimento inferior a 1,5% (como se pode verificar pela evolução dos indicadores descritos no Anexo 2, Quadro 3 sobre as previsões do FMI sobre o PIB, a Inflação e Desemprego em Portugal).

Com o grau de endividamento de Portugal e as taxas de juro associadas aos financiamentos, haverá quebras do consumo privado e elevadas taxas de desemprego, dois factores com forte impacto no negócio da restauração, pois os particulares retrairão e equacionarão o seu consumo, nomeadamente nas refeições tomadas fora de casa.

Serão escolhidas prioridades em todas as áreas de intervenção governamental, mas certamente que haverá uma diminuição das dotações dos vários ministérios, ao nível das participações na saúde, educação, justiça e nas prestações sociais para a população, reduzindo o orçamento disponível para actividades de lazer.

⁶ Fonte: INE – inquérito ao emprego – estimativas anuais da população residente

⁷ Fonte INE, Índice de preços do consumidor

O crédito disponível na economia é actualmente bastante baixo, o que afecta as empresas na sua capacidade de endividamento e correspondentes custos, acarretando custos financeiros adicionais à actividade.

Tem vindo a ser discutido um possível aumento da taxa do IVA de 13% para 23%, na actividade da restauração. O turismo, enquanto sector sujeito a forte competitividade internacional, será prejudicado se tal vier a acontecer, pois um aumento dos preços de pelo menos 10 pontos percentuais terá certamente impacto na escolha do destino.

Num nível mais global, o desenvolvimento das economias emergentes traz oportunidades de aumento do turismo proveniente de países como o Brasil, pois a um aumento do rendimento corresponde uma maior propensão para viajar. Já este ano foram amplamente noticiados fortes aumentos do nº de turistas provenientes do Brasil.

Por outro lado, o aumento dos preços do petróleo provocado pelo clima da instabilidade que se vive nos países do Médio Oriente fará aumentar os preços das viagens e se por um lado isto constitui uma ameaça ao turismo por causa do aumento do preço dos bilhetes de avião, por outro pode abrir oportunidades ao nível do turismo interno, ou do mercado externo, por transferência.

Concluindo, os próximos cinco anos serão um cenário “difícil” para os negócios, qualquer que seja o sector, pois o rendimento das famílias será inferior ao actual.

4.2.3.Tendências Sociais

Existem algumas tendências estruturais ao nível dos países mais desenvolvidos que terão forte impacto no futuro dos espaços de lazer e de restauração, tais como o envelhecimento da população⁸ (não só de Portugal, mas também da Europa, que detém uma elevada fatia do turismo em Portugal), cuja exigência de uma maior qualidade dos serviços oferecidos, pelo facto de aumentar o seu gasto médio e o seu tempo de estadia, obriga a uma muito maior qualificação dos recursos humanos do sector, com os custos acrescidos que isso tem para a actividade.

⁸ Fonte: Associação de Turismo de Lisboa – Plano Estratégico 2011-2014, elaborado pela Deloitte Consultores

Por outro lado, a diminuição do tamanho dos agregados familiares⁸, aliada ao aumento do orçamento disponível para lazer⁸, e da preferência pela diversidade de experiências⁸, torna cada vez mais atraente o produto “*city short breaks*”⁸, para o qual uma boa promoção do espaço em questão contribuirá para uma visita ao mesmo.

A crescente preferência por produtos/serviços personalizados⁸ também faz com que haja por parte dos consumidores uma crescente valorização das experiências gastronómicas.

Do ponto de vista nacional, são esperados valores mais altos de desemprego e o retorno por parte de algumas franjas da população a níveis de pobreza já ultrapassados (com a diminuição das prestações sociais).

A conjuntura será certamente de alguma agitação social, pois temos uma população cada vez mais envelhecida, à qual são retirados alguns dos direitos que já considerava adquiridos e, ao mesmo tempo, uma nova geração com maior e melhor formação, que não vê abertura por parte do mercado de trabalho, que se encontra retraído.

No sector público do Estado haverá fortes reduções da despesa.

Ainda assim, Portugal deverá manter-se como um destino seguro para o turismo.

Concluindo, mais do que estarmos perante novos modelos sociais, estaremos perante uma mudança de paradigma, no qual as novas gerações, pela primeira vez no passado recente, terão uma qualidade de vida inferior à dos seus pais.

Com tudo isto, os seus hábitos de vida serão certamente diferentes, o que tem um impacto forte num negócio de lazer, como é o caso.

4.2.4.Tendências Tecnológicas

O elevado ritmo de evolução das diferentes tecnologias, quer ao nível dos materiais, quer ao nível da sua utilização e manipulação, terá certamente fortes impactos na economia e nas relações entre as pessoas.

É um lugar-comum recorrer à Internet como exemplo, mas é um facto inegável que os telemóveis e a Internet vieram reduzir as necessidades de comunicação presencial.

As novas gerações estão em permanente contacto, não precisando de marcar um encontro no café ou um jantar para saberem uns dos outros. Para alguns destes jovens grande parte da sua vida é passada *online*, dando uns aos outros visibilidade das suas vidas. Se este ponto constitui uma ameaça para o negócio da restauração, há certamente oportunidades a explorar, ao nível da comunicação nas redes sociais (partilha de interesses comuns) e ao nível das tecnologias *mobile*, onde um bom restaurante poderá ser marcado como ponto de interesse. Greenberg (2010), sugere algumas utilizações de CRM em contexto internauta, dirigidas às preferências do tipo de cliente em especial.

Todos estamos conscientes da importância da alteração dos padrões de partilha de informação e do uso da internet nos meios sociais, do uso de ferramentas de marketing *online* e do aumento da importância do “*word of mouth*”.

Ao nível da restauração terão também impacto novas tecnologias de distribuição e logística, tornando a operação mais limpa e eficiente e assegurando uma maior durabilidade das matérias-primas.

Ainda no capítulo da tecnologia, o actual conjunto de procedimentos a observar para a conservação, preparação, manipulação e comercialização de produtos alimentares, bem como as inspecções de organismos como a ASAE, oferecem ao consumidor garantias de que a alimentação não contém riscos para a sua saúde.

Por último mas não menos importante, num contexto de negócios global, há que levar em consideração um crescente protagonismo das marcas/insígnias associadas a experiências de qualidade e ao reconhecimento do consumidor, como factor de diferenciação, sendo que o trabalho a desenvolver na promoção da marca terá um papel muito importante e diferenciador neste projecto.

4.2.5.Tendências Ecológicas

Devemos aqui realçar o facto de as famílias darem prioridade a uma alimentação saudável, baseada em matérias-primas de qualidade, confeccionadas através de processos que minimizem os riscos para a saúde.

Os produtos provenientes de agricultura e pecuária biológica, que não contenham químicos ou cujos animais não sejam produzidos em massa para consumo, também são

uma preocupação dos dias que correm, pois para além da composição dos alimentos ser menos nefasta, o seu paladar também é mais genuíno.

A escolha de produtos portugueses, cuja cultura, colheita, recolha e elaboração tenha um elevado grau de proximidade face ao consumo também permite a redução da pegada ecológica, e é uma preocupação que deverá ser mostrada aos consumidores.

A aposta deste projecto é trazer aos consumidores produtos que incorporem pelo menos estas duas tendências: o consumo de produtos portugueses de qualidade, produzidos de forma sustentável, e a sua confecção através de processos que minimizem os riscos para a saúde e mantenham a sua genuinidade.

O projecto incorporará a filosofia do movimento global de “*slow food*”⁹ que tem como objectivo promover uma maior apreciação da comida, melhorar a qualidade das refeições, e, por base, uma produção que valoriza o produto, o produtor e o ambiente.

A um nível global, existe uma preocupação crescente com a sustentabilidade do planeta, ao nível da produção de resíduos dificilmente recicláveis e poluidores dos oceanos, como o plástico. Relativamente à poluição que possa ser gerada, serão adoptadas e excedidas as actuais normas de reciclagem em vigor no sector. As embalagens que serão desenvolvidas para a venda dos produtos na loja evitarão o uso do plástico.

A concepção arquitectónica do espaço minimizará o consumo energético, justificando-se quer pela preocupação ecológica, quer pela redução de custos que permitirá.

4.2.6. Tendências Legais

O actual conjunto de leis e regulamentos existentes para o transporte, comercialização e manipulação de produtos alimentares tem como objectivo o garante da saúde pública. Emanado do direito europeu e inspeccionado através da ASAE, oferece ao consumidor garantias de que o processo produtivo é conduzido em boas condições de higiene, não comportando riscos para a sua saúde.

⁹ Fonte: <http://www.slowfood.com/>

Os funcionários dos estabelecimentos de restauração têm que ter formação obrigatória nos procedimentos legais de higiene e segurança alimentar, eliminando-se assim uma lacuna que poderia existir na sua formação de base.

Existe também um conjunto de procedimentos legais a observar como, por exemplo, a elaboração de cadernos de descrição das várias actividades de preparação e confecção que, a serem respeitados, implicam um conhecimento muito profundo do negócio, o que implica que a maioria dos espaços recorra a serviços de consultoria especializada de empresas de saúde, higiene e segurança alimentar, que, de entre outras actividades, ajudam a sistematizar esses cadernos de actividades. Toda esta complexidade de procedimentos e normas a observar tem um impacto positivo no garante da saúde pública, mas também acarreta alguns custos financeiros adicionais para a actividade.

A simplificação administrativa em curso, para o licenciamento de empresas e para o licenciamento de espaços de restauração é um forte incentivo às actividades do sector, eliminando parte da morosidade inerente ao início de actividade deste tipo de empresas.

Por outro lado, as políticas de ordenamento do território que vêm sendo implementadas pelas Câmaras Municipais, salvaguardam um crescimento harmonioso e a preservação da harmonia dos espaços e ambientes.

4.3. Análise Sectorial do Mercado da Restauração

Num passado recente e até 2008, nas zonas urbanas, era improvável almoçar (tomar uma refeição completa de prato+bebida+café) com o valor máximo do subsídio de refeição isento do pagamento de contribuições para a segurança social. Em 2010, já existiam por todo o lado propostas de refeições completas, com valor equiparado ou inferior ao subsídio de refeição isento do pagamento de segurança social.

Segundo dados do INE (2006), a população portuguesa afecta cerca de 19,6% do seu rendimento aos gastos com alimentação e bebidas. Se somarmos a este total o montante gasto em hotéis e restaurantes, obtemos um total de 30%, uma percentagem bastante alta (como se pode verificar no Anexo 3, Quadro 4).

No ano de 2008, em média, cada habitante consumiu por semana 2,2 refeições fora de casa, representando estas cerca de 16% do total das refeições principais consumidas pela população portuguesa¹⁰.

4.3.1. Evolução do N° de Lojas de Restauração por Tipo de Formato e Área Geográfica

Ao analisar a evolução do retalho de consumo imediato em Portugal (pontos de venda onde mais de 50% das vendas são consumidas no local) segundo a *Nielsen Portugal* (empresa de estudos de mercado), o número de restaurantes/café/snacks (definição das tipologias no Anexo 4) tem vindo a diminuir desde 2002, sendo que em 2008 vs 2007 essa queda foi de -2,75% (Anexo 4, Quadro 5).

Quanto ao peso do n° de lojas dos diferentes formatos no total do negócio, verificamos que os restaurantes representavam, em 2008, 7% do n° de lojas totais, os snacks cerca de 35% e os cafés 58% (Anexo 4, Gráfico 1).

Relativamente à repartição dos estabelecimentos por área geográfica, vemos que 28% das lojas se encontram no Litoral Norte, seguidos de 19% no Interior Sul e Algarve e de 18% na área da grande Lisboa (Anexo 4, Quadro 6).

O peso da população de Lisboa no total da população residente nacional é de 21%¹¹, o que pode significar que o peso de Lisboa de 18% no n° de lojas por área geográfica no total nacional ainda apresenta alguma margem para crescer.

4.3.2. Evolução das Vendas de Restauração por Tipo de Formato e Área Geográfica

Em 2008, o volume das vendas dos cafés representou 46% das vendas totais, dos snacks 41% e dos restaurantes apenas 13% (Anexo 5, Gráfico 2).

Entre 2007 e 2008 houve no total do consumo imediato uma quebra das vendas de 8,9%, tendo contribuído para esta queda todos os diferentes formatos de loja. Os restaurantes tiveram uma queda de -15% (Anexo 5, Quadro 7). A explicação para tal

¹⁰ Fonte: Gira Foodservice, Portugal, 2009 report

¹¹ Fonte: INE – Estimativas da população residente em 31/12/2008, por distritos

resulta certamente quer da quebra do número de refeições, quer da queda do preço médio por refeição.

O facto de os cafés terem sido o único segmento com variação média positiva no período total e os que menos caíram no período 07/08 (Anexo 5, Quadro7), é explicável pela mudança de hábitos dos portugueses face ao produto almoço (almoços mais leves).

Se observarmos a repartição das vendas pelo território nacional (Anexo 5, Quadro 8), vemos que 50% do negócio é feito entre a grande Lisboa (25%) e o Litoral Norte (25%). Desde já se pode antecipar que a grande parte de mercado detida pela região de Lisboa, juntamente com o facto de registar um decréscimo inferior ao da queda global do mercado, a torna interessante do ponto de vista do investimento.

O peso da população de Lisboa no total da população residente nacional é de 21%¹², e o volume de vendas da restauração na capital é de 25% (Anexo 5, Quadro 7), facto explicado certamente pelo turismo e pelo maior nível de poder de compra em Lisboa.

As vendas por loja diminuíram entre 2002 e 2008, sendo de frisar que os cafés têm tido uma evolução positiva (+0,17%) e os restaurantes uma evolução menos boa (-2,5%). Relativamente ao período 2008 vs 2007, foram também os restaurantes que mais sofreram com a crise, tendo registado uma queda das vendas por loja de cerca de 12% (Anexo 5, Quadro 9).

É nas zonas de cariz mais urbano (Grande Lisboa e Grande Porto) que o valor de facturação por loja é maior (Anexo 5, Quadro 10).

Em resumo e face aos indicadores analisados, a região de Lisboa revela ser uma zona com potencial interessante para este projecto, pois o peso do nº de lojas no total nacional (18%) ainda é inferior ao peso da população residente no total nacional (21%) e o peso do volume de vendas gerado na região (25%) é superior ao peso da população residente no total nacional (21%), indiciando um preço médio superior ao nacional.

¹² Fonte: INE – Estimativas da população residente em 31/12/2008, por distritos

4.3.3. Análise de Tendências no Negócio da Restauração

Seguidamente sumarizar-se-ão as grandes tendências do mercado de restauração:

- Surgimento e sucesso das cadeias de comida rápida, sendo este o segmento de maior crescimento¹³
- A restauração tradicional tem sido substituída por formatos mais económicos (preço), rápidos (serviço) e informais¹⁴
- Maior concentração dos consumidores nos almoços, com o aumento do consumo dos pratos do dia (rápidos e económicos) em detrimento dos jantares¹⁵
- Aumento do *take-away*¹⁶
- Consumidores à procura de produtos de qualidade e mais saudáveis¹⁷
- Consumo de novos sabores e novas experiências – étnicos ou temáticos, com decorações diferenciadas e ambientes acolhedores¹⁸
- Mercado dependente da força da marca e da sua capacidade de evolução¹⁹
- Mercado dependente da força financeira da marca²⁰
- Comportamentos de maior poupança em tempos de incerteza²¹
- Fecho de lojas menos rentáveis²²
- Expansão continuada das principais cadeias para novas localizações²³
- Mudança de hábitos da população – diminuição do consumo em restaurantes com serviço à mesa em detrimento do aumento dos sem serviço à mesa²⁴
- Concentração de gestão de insígnias variadas e busca de sinergias de operação por parte de alguns grupos²⁵
- Melhoria do nível de serviço²⁶

¹³ Fonte: Gira foodservice Portugal, relatório sobre o Foodservice Market em Portugal, Setembro 2009

¹⁴ Fonte: Gira foodservice Portugal, relatório sobre o Foodservice Market em Portugal, Setembro 2009

¹⁵ Fonte: Gira foodservice Portugal, relatório sobre o Foodservice Market em Portugal, Setembro 2009

¹⁶ Fonte: Gira foodservice Portugal, relatório sobre o Foodservice Market em Portugal, Setembro 2009

¹⁷ Fonte: Gira foodservice Portugal, relatório sobre o Foodservice Market em Portugal, Setembro 2009

¹⁸ Fonte: Gira foodservice Portugal, relatório sobre o Foodservice Market em Portugal, Setembro 2009

¹⁹ Fonte: Gira foodservice Portugal, relatório sobre o Foodservice Market em Portugal, Setembro 2009

²⁰ Fonte: Gira foodservice Portugal, relatório sobre o Foodservice Market em Portugal, Setembro 2009

²¹ Fonte: Gira foodservice Portugal, relatório sobre o Foodservice Market em Portugal, Setembro 2009

²² Fonte: Gira foodservice Portugal, relatório sobre o Foodservice Market em Portugal, Setembro 2009

²³ Fonte: DBK Estudo de sectores, Restaurantes, Setembro de 2007

²⁴ Fonte: DBK Estudo de sectores em Portugal, Restaurantes, Fevereiro de 2011

²⁵ Fonte: DBK Estudo de sectores, Restaurantes, Setembro de 2007

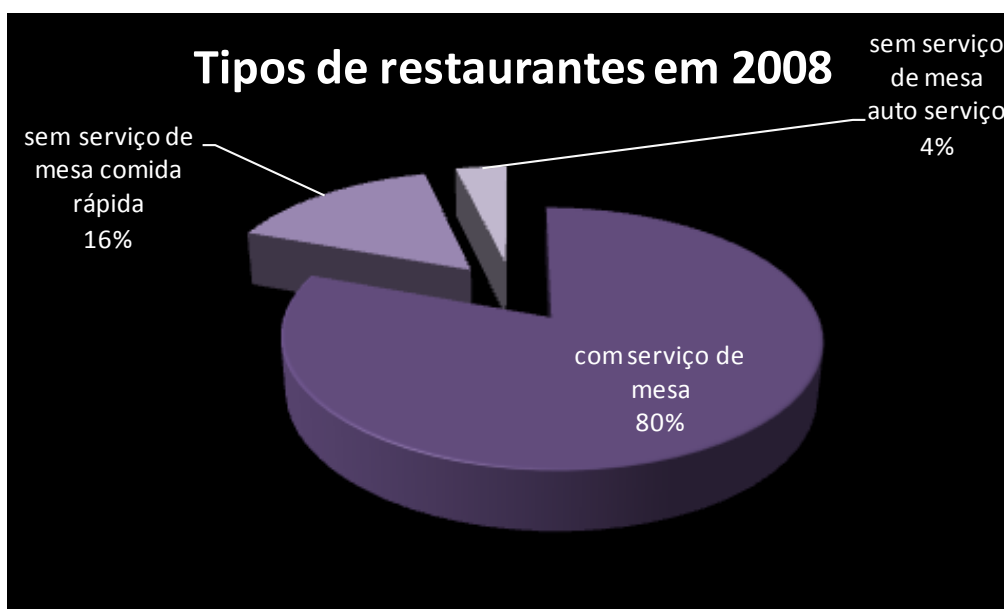
²⁶ Fonte: DBK Estudo de sectores, Restaurantes, Setembro de 2007

4.4. Caracterização e Análise dos Principais Concorrentes

O mercado português de restauração é bastante fragmentado. Dando como exemplo a Grande Lisboa existiam em fins de 2008 cerca de 13800 pontos de venda.

Quanto à repartição da facturação dos restaurantes portugueses por tipos de pontos de venda²⁷, podemos concluir que 80% da facturação é feita em restaurantes com serviço de mesa contra apenas 20% que representam os auto-serviços e os restaurantes de comida rápida como as casas de hamburgueses, pizzarias, entre outros, como podemos ver no gráfico abaixo.

Gráfico I – Repartição do nº de restaurantes com e sem serviço de mesa



Fonte: DBK, Estudo de sectores, Restaurantes, Portugal, 2011

O segmento dos restaurantes de comida rápida é o que tem protagonizado os maiores crescimentos, tendo crescido cerca de 9% em 2010²⁸, favorecido pela sua competitividade em termos de preço e pela mudança de hábitos de consumo da população portuguesa.

²⁷ Fonte: DBK, estudo de sectores, restaurantes, Portugal, 2011

²⁸ Fonte: DBK, estudo de sectores, restaurantes, Portugal, 2011

Em fins de 2010, o nº de pontos de venda das cadeias já foi de cerca de 1180²⁹, versus as 760³⁰ de 2008, sendo de assinalar o grande crescimento das franquias, que em 2010 já representou cerca de 50%³¹ do total dos pontos de venda das cadeias.

Em 2008, existiam cerca de 30 grandes cadeias em Portugal³², detendo uma média de 25 lojas por cadeia, sendo que 5 dessas cadeias detinham em média 88 lojas.

Dentro dessas cerca de 30 cadeias, as de maior dimensão nacional e notoriedade são a McDonald's, Telepizza, Pizza HUT, Kentucky Fried Chicken, Burger King, Pans&Co., O Kilo, Bocatta, Pasta café, Só Peso, Maison des crêpes, H3 hambúrguer gourmet, Burguer Ranch, Portugália, Lusitana, Frango da Guia, Chimarrão, Joshua's, Cascata, Go Natural, e Vitaminas&C^a.

Como já vimos, existem vários tipos de restaurante, em função do tipo de produto que disponibilizam. Encontramos os de comida rápida (hamburguer, pizzas, sandes, saladas, *finger-food*, snack-bares que servem sopas, sandes, salgados e bolos) os de auto-serviços e, os com serviço à mesa, incluindo-se aqui os tradicionais e os que têm conceitos temáticos, como por exemplo os mexicanos, alguns italianos, os indianos, nepaleses, tailandeses, chineses, japoneses e os de autor.

Como o projecto apresentado tem como uma das suas missões a divulgação de produtos típicos portugueses e, em particular dos queijos, enchidos, vinhos, sopas e saladas e, terá serviço à mesa, vamos estudar esta categoria de restaurantes na zona em causa.

O conceito do projecto é o de um restaurante temático de divulgação das especialidades nacionais, distinguindo-se dos concorrentes tradicionais pelo facto de possuir uma loja de venda de produtos para consumo fora do local, pela componente lúdica de leitura e pela promoção dos profissionais de hotelaria e restauração.

Pelo facto de numa fase inicial do projecto não existir ainda nenhum tipo de notoriedade da marca, deveremos considerar que o restaurante não terá poder de atracção inicial para além da zona onde estará localizado, pelo que limitaremos o nosso estudo aos concorrentes existentes no eixo Santos/Cais do Sodré/Bairro Alto/Terreiro do Paço.

²⁹ Fonte: DBK, estudo de sectores, restaurantes, Portugal, 2011

³⁰ Fonte: Gira Foodservice, Portugal, 2008

³¹ Fonte: DBK, estudo de sectores, restaurantes, Portugal, 2011

³² Fonte: Gira Foodservice, Portugal, 2008

Como o projecto em questão não pertence a nenhuma das grandes cadeias, o número de concorrentes é muito elevado e existem vários tipos de restaurantes, isso tornaria a análise bastante exaustiva, pelo que se optou por fazer uma análise dos concorrentes através do binómio tipo de produto/zona de influência identificando o que têm em comum e de diferenciador, bem como os seus pontos fortes e fracos.

Assim, importa caracterizar alguns tipos de concorrentes, nomeadamente os que se localizam na mesma zona de influência, isto é, na zona do Terreiro do Paço/Cais Sodré/Santos/ início do Bairro Alto e que, em simultâneo, ofereçam uma refeição de qualidade, num espaço agradável, com um bom serviço, com uma decoração de interiores contemporânea e acolhedora e que não estejam incluídos no conceito do restaurante tradicional.

Não se conseguem estimar as quotas de mercado da concorrência directa ou em sentido estrito, pois não conhecemos os valores da sua facturação e, alguns dos pontos de venda abriram recentemente, não tendo ainda contas publicadas.

Garvey (2004), sugere que se empreenda uma análise da concorrência levando em linha de conta aspectos como o menu (tipo de comida, amplitude e profundidade), a relação qualidade/preço, a eficiência do serviço, o tipo de serviço (mesa ou *self-service*) o horário de abertura, a localização e a notoriedade da marca, entre outros.

Nesse sentido e, após a explicação sobre a análise a empreender, foram identificados vários restaurantes na localização mencionada e com os tipos de refeições equiparados ao que se pretende desenvolver, sendo objecto de estudo das actividades da concorrência os factores de localização, acessibilidades, capacidade, marca, amplitude e profundidade da carta e preço médio, tal como se mostra seguidamente.

Grelha 1 de análise da concorrência:

Restaurante/item	1	2	3	4	5
	Localização p/ turistas	Localização p/ locais	Acessibilidades	Capacidade	Marca
Terreiro do Paço	XXXX	**	M	100/2000	XXXX
Aura	XXXX	**	M	150/2000	XX
Martinho da Arcada	XXXX	**	M	100	XXX
Taberna Tosca	X	**	M	40	XX
Yasmin	X	**	M	45	XX
La moneda	X	**	M	60	XX
Sommer	X	**	M	70	XX
Ibo	XXX	**	M	60	XX
Alma Lusitana	XXX	**	M	70	XX
Taberna Ideal	XX	***	D/P	20	XX
Alma	XX	***	D/P	50	XX
Manifesto	XX	***	D/P	66	XX
Confraria Lx	XXX	***	M/P	60	XXX
Olivier	XXX	***	M/P	60	XXXX
Alecrim às Flores	XXX	***	M/P	60	XX
A Charcutaria	XXX	***	M/P	40	XX
Found You	XX	****	D/P	30	XX
Be Gold	XX	****	D/P	40	XX
Rosa da Rua	X	****	D	40	XX
100 Maneiras	XX	****	D	40	XXX

Legenda:

1 - Localização para turistas

XXXXX	Local de eleição para turistas
XXXX	Quase todos os turistas visitam
XXX	Os turistas poderão facilmente visitar, se lhes for indicado
XX	Os turistas deslocam-se para jantar
X	Local onde os turistas vão pouco

2 - Localização para locais

*****	Local de eleição para locais
****	Local onde os locais vão frequentemente jantar
***	Local onde os locais ocasionalmente vão jantar
**	Local pouco frequentado pelos locais
*	Local nunca frequentado pelos locais

3 - Acessibilidades

Metro	M
Parque estacionamento perto	P
Estacionamento difícil	D

5 - Marca

XXXXX	Marca reconhecida pela generalidade das pessoas (Ex: McDonald's)
XXXX	Presença habitual nas revistas/sites de restauração
XXX	Presença ocasional nas revistas/sites de restauração
XX	Marca nova ou em construção
X	Marca menos conhecida nos meios da restauração

Grelha 2 de análise da concorrência:

Restaurante/item	6	7	8	9
	Amplitude da carta	Profundidade da carta	Preço médio s/ vinho	Preço médio c/ vinho
Terreiro do Paço	8E+7C+3P+7S	Pequena	€ 35	€ 50
Aura	5E+9C+5P+6S	Pequena	€ 30	€ 50
Martinho da Arcada	4E+5C+4P+3S	Pequena	€ 30	€ 50
Taberna Tosca	8E+5C+3P+3S	Pequena, PETISCOS	€ 15	€ 25
Yasmin	7E+4C+4P+5S+MD	Pequena	€ 35	€ 45
La moneda	7E+3C+5P+3S	Pequena	€ 25	€ 40
Sommer	4E+4C+4P+4S	Pequena	€ 25	€ 40
Ibo	4E+8C+8P+8S	Pequena, BIFES	€ 30	€ 45
Alma Lusitana	8E+5C+4P+4S	Pequena	€ 25	€ 45
Taberna Ideal	5E+4C+3P+4S	Pequena	€ 20	€ 25
Alma	6E+4C+5P+5S	Pequena	€ 35	€ 45
Manifesto	15E+12C+10P+10S	Pequena, PETISCOS	€ 35	€ 45
Confraria Lx	Pequena, sushi e saladas	Grande, Sushi	€ 35	€ 50
Olivier	9E+7C+6P+7S+MD	Pequena	€ 40	€ 60
Alecrim às Flores	8E+4C+8S	Pequena	€ 35	€ 50
A Charcutaria	7E+6C+4P+5S	Pequena	€ 25	€ 35
Found You	7E+2C+4P+9S	Grande, Fondue	€ 35	€ 45
Be Gold	7E+5C+5P+5S	Pequena	€ 30	€ 40
Rosa da Rua	6E+6C+3P+5S	Pequena	€ 25	€ 35
100 Maneiras	7E+6C+5P+5S+MD	Pequena	€ 30	€ 40

Legenda:

6 - Amplitude da Carta - N° de diferentes pratos oferecidos

E - Entradas
C - Carnes
P - Peixes
S - Sobremesas
MD - Menu de degustação

7 - Profundidade da carta - Dentro de uma categoria de pratos, há poucos ou muitos pratos disponíveis

Fontes:

Expresso 2010 - guia boa cama, boa mesa

Visitas ao local

Websites das marcas

Revistas *Timeout* Lisboa

Perfil das marcas na rede social *Facebook*

www.guiadacidade.pt

www.askmelisboa.com.pt

www.lifecooleer.com

www.golisbon.com/food

www.timeout.sapo.pt

www.tripadvisor.com

www.lazer.público.pt

www.igogo.pt

Do estudo empreendido, há algumas conclusões a referir:

1 – Através dos fluxos de tráfego observados em campo, podemos concluir que os habitantes locais e os turistas em Lisboa frequentam diferentes zonas de lazer. Para os turistas, a visita a Belém é obrigatória, tal como a zona histórica (Castelo, Sé e Terreiro do Paço). Os habitantes locais preferem a zona do Bairro Alto e a zona de Santos;

2 – A capacidade média deste tipo de espaços é de 40/50 lugares sentados;

3 – Embora não decorra da leitura imediata dos quadros apresentados, a maioria dos restaurantes analisados apresenta uma cozinha de autor, sendo que os *chef's* desses espaços se desdobram em actividades de promoção do seu nome, esquecendo-se por vezes de construir a marca do seu espaço. Dou como exemplo os *chef's* Henrique Sá Pessoa, Luis Baena ou Luis Suspiro. São nomes seguramente reconhecidos da maioria das pessoas, pelos programas de televisão em que participam ou pelos sites da grande distribuição com quem trabalham. Mas, não há um grande número de pessoas que saibam o nome do espaço onde estes trabalham. Para estes espaços, o sucesso decorre da cozinha de autor, embora o seu *target* seja um nicho de mercado muito pequeno;

4 – A amplitude das cartas não é muito grande, ou seja, são definidas em média 6/7 entradas, 5/6 pratos de carne, 3/4 pratos de peixe e 6/7 sobremesas e alguns deles propõe um menu de degustação, sintonizado com as disponibilidades da estação do ano. Quando comparados com os restaurantes tradicionais portugueses estes têm uma menor amplitude de oferta;

5 – Relativamente á profundidade do sortido e, tirando as excepções do Confraria Lisboa, especializado em sushi e do “*Found you*”, especializado em *fondues*, todos os outros apresentam um sortido pouco profundo, não se diferenciando pela especialização numa determinada categoria de produtos;

6 – Os preços médios por refeição com vinho variam entre os 25 e 60 euros por pessoa, o que os torna por excelência destinos para um jantar especial;

7 - Em alguns casos, há menus especiais e mais económicos para a hora do almoço, onde os preços variam entre os 15 e os 30 euros por pessoa.

4.5. Análise de Fornecedores

Os fornecedores para este tipo de projecto serão de 2 tipos:

- Os iniciais, para o licenciamento das obras e concepção da decoração do espaço. Relativamente a estes será feita uma colaboração com a equipa de profissionais da AHRESP, pois parecem ser os técnicos mais habilitados para conceber este tipo de projecto, nas suas várias dimensões. Após consulta, serão pedidas propostas a outros gabinetes, para avaliação dos projectos e preços.
- Os de continuidade, para as matérias-primas para confecção das refeições, as bebidas, os produtos típicos portugueses para venda na loja, as embalagens e os vários serviços necessários, nomeadamente consultadoria de higiene e segurança alimentar, contabilidade, promoção do espaço, electricidade, água, gás, etc.

Relativamente às matérias-primas e algumas bebidas alcoólicas e, no âmbito do conceito da “*slow food*”, serão contactados pequenos produtores nacionais, com o objectivo de garantir a qualidade e genuinidade dos produtos e obter reduções de custos.

Com os fornecedores de produtos como café e *soft drinks* serão negociadas verbas e contrapartidas para a actividade regular do espaço, como mesas, cadeiras, descontos e ofertas em quantidade, máquina de café e louças, em contrapartida da exclusividade da comercialização dos seus produtos.

Quanto à comunicação (relações públicas, design embalagens, logotipos, actividades de internet, etc.) serão contactadas agências credenciadas para a prestação desses serviços, sendo posteriormente avaliadas as suas diferentes propostas, relativamente a criatividade, à relação com a identidade da marca e ao custo.

Serão também avaliadas diferentes empresas de consultadoria em saúde, higiene e segurança alimentar, nomeadas pela AHRESP de forma a responder aos requisitos específicos do sector.

Proceder-se-á também à contratação de um sistema de software de gestão, pois é crítico proceder à medição contínua dos principais parâmetros de controlo da actividade.

O mesmo método será usado para a contratação de uma empresa de contabilidade e para o fornecimento do software, que terá que ser um dos certificados pela autoridade fiscal.

As principais políticas de funcionamento junto dos fornecedores serão: dar a preferência aos fornecedores de produtos portugueses, assegurar a garantia da qualidade das matérias-primas e a regra de obter vários orçamentos.

4.6. Análise de Clientes

Os clientes potenciais deste tipo de negócio serão de dois tipos: Os Locais, porque vivem ou trabalham na zona e os Visitantes, que se pretende que se desloquem propositadamente ao espaço, sendo portugueses ou turistas em visita a Lisboa. Para poder endereçar correctamente estes tipos de clientes (Locais, visitantes nacionais e visitantes estrangeiros) com diferentes produtos e diferentes actividades e acções/formas de comunicação, há que considerar desde já que constituem 3 tipos de população alvo, com expectativas e momentos de compra e de consumo diferentes, o que será analisado mais adiante, nos pontos dedicados à segmentação do mercado, mercados alvo e posicionamento da empresa e comunicação.

4.7. Análise das Forças Competitivas

Porter (1980), apresentou um modelo onde constam os cinco tipos de forças competitivas (Anexo 6, Ilustração 1) de um sector de actividade e que indicou como sendo caracterizadoras da natureza e grau de competição dentro dessa indústria ou sector. Seguidamente far-se-á uma avaliação das diferentes forças competitivas no mercado da restauração e uma aferição do seu grau ou intensidade, para podermos definir o nível de atractividade do sector.

Forças competitivas	Intensidade
Poder de negociação dos fornecedores	Média-baixa: • Elevado nº de fornecedores de matérias-primas, pouco diferenciadas (grossistas, mercados) • Fornecedores de vinhos com bastante capacidade negocial • Contratos de exclusividade com fornecedores de <i>soft-drinks</i>/café • Altos volumes de compra por parte das cadeias • Custos de localização (trespasses ou venda) muito elevados nos eixos de maior tráfego • Produtores de matérias-primas que mantêm traços de genuinidade

Poder de negociação dos clientes	Média-baixa: • Amplitude, profundidade e qualidade da oferta são determinantes na escolha • Em contexto de crise económica, a razoabilidade do preço é determinante • Não há custos de mudança para o cliente, se não estiver satisfeito, muda • Capacidade de concentração pequena (atomização ao nível do indivíduo/família) • Disponibilidade de informação por parte do cliente acessível via imprensa, guias de restaurantes e Internet e “<i>Word of mouth</i>” • Existência de produtos substitutos • Não existe ainda uma forte associação para a compra, mas há tendências que apontam para um crescimento da mesma, como o surgimento de empresas como a Plubee ou a Groupon, que também já operam na restauração • Não existe negociação do preço • A escolha do consumidor é feita em função da localização, do preço e da importância relativa do momento da refeição
Ameaça de produtos substitutos	Alta: • Diminuição/estagnação do consumo • Contenção dos gastos em restauração • Comer fora vs comer em casa • <i>Take-away</i> • Cópia fácil dos conceitos de sucesso • Qualidade do produto nem sempre é o determinante da escolha • Nível de diferenciação do produto é baixo (alimentação) • Relação preço/qualidade muito variável
Ameaça de Entrada de novos concorrentes	Média-alta: • Início de actividades em novos formatos de restauração por parte de grandes empresas e/ou investidores privados • Desenvolvimento de novos formatos por grupos com experiência no sector • Desenvolvimento de cadeias nacionais e estrangeiras através de <i>franchising</i> • Elevada cobertura nacional e dos principais núcleos urbanos nas áreas de maior tráfego (centros comerciais e centros das cidades) • Elevado ritmo de transformação de lojas tradicionais em novos formatos de comida rápida • Barreiras à entrada: forte nível de investimento necessário em equipamentos e no espaço, licenças e requisitos técnicos morosos, obtenção de boas localizações, captação e gestão de pessoal, know-how do negócio

Ameaça de Entrada de novos concorrentes	• Acesso aos canais de distribuição necessita de investimento elevado • Diferenciação dos produtos cada vez maior (temáticos, cozinha de autor) • Políticas camarárias severas para o garante da preservação das zonas de interesse histórico • Legislação fortemente reguladora para o garante da saúde pública • Políticas governamentais incertas quanto ao que serão as taxas do IVA, que se reflecte no preço final
Rivalidade Concorrencial	Alta: • Busca da diferenciação dentro de cada segmento mediante a originalidade dos menus e da modernização dos interiores • Crescente importância dada à qualidade do serviço e da comida • Concorrência pela obtenção dos melhores espaços em centros comerciais e zonas urbanas com muito tráfego • Configuração de grupos de restauração, com presença em diversos formatos (ex: Grupo Lágrimas, Ibersol, Olivier) • Aumento do nº de lojas por parte dos operadores já instalados • Políticas de preço e promoção agressivas por parte das principais cadeias de comida rápida • Política de preços elevados nos temáticos com cozinha de autor • Elevado nº concorrentes (a Grande Lisboa tem cerca de 13808) e faz 25% do negócio nacional • Quotas de mercado pequenas e atomizadas • Taxa de crescimento do mercado em queda quer em nº de pontos de venda, quer em facturação (decrésimo dos tradicionais, elevado crescimento dos segmentos de comida rápida e dos temáticos) • Diversidade de concorrentes grande (vários temáticos, generalistas e de comida rápida) • Complexidade de informação baixa • Nível de publicidade pequeno (com maior dinamismo de relações públicas e internet) • Barreiras à saída do sector elevadas, devido ao grande investimento inicial que, no actual contexto é difícil de vender obtendo lucro • Grau de diferenciação dos produtos é alto (cozinha de autor, temáticos, tradicionais)
	Atractividade do sector = média baixa

O modelo sustenta que quanto maior for a intensidade concorrencial em cada uma das forças competitivas, menor é a atractividade do sector. Embora neste caso a atractividade seja média-baixa, dever-se-ão apurar quais as vantagens competitivas da empresa, para que se possa concluir sobre o interesse da incursão do promotor deste projecto no negócio da restauração.

4.8. Vantagens Competitivas

“HEC, vários (2000: 47) refere que ”...o desenvolvimento da empresa só pode realizar-se se dispuser de trunfos que sejam valorizados pelo mercado. Os trunfos valorizáveis são ... a vantagem concorrencial ou competitiva... ””.

As vantagens competitivas deste projecto são sistematizadas seguidamente.

Vantagens competitivas
Qualidade e genuinidade das matérias-primas e dos vinhos
Localização menos dispendiosa
Prestação de novos serviços (leitura, formação, eventos temáticos)
Recrutamento e manutenção de uma equipa de pessoal qualificado, com know-how do sector
Know-how de gestão comercial e liderança de equipas pelo promotor do projecto
Actividades de Relações Públicas para construção de forte notoriedade da marca
Conceito do <i>slow food</i>
Loja com venda de produtos tradicionais portugueses
Fixação de preços competitivos vs os elevados preços dos temáticos com cozinha de autor
Actividades de CRM para fidelização e comunicação com os clientes
Aposta no “ <i>Word of mouth</i> ” em redes sociais e Internet
Acolhimento e serviço rápido e eficaz

Porter (1988) afirma que o sucesso de um negócio está intimamente ligado às decisões sobre a estratégia a adoptar na abordagem ao mercado sendo que há 3 tipos de estratégia: a de diferenciação, a de preço baixo ou a de focalização.

O promotor do projecto não irá competir usando a estratégia de preço baixo, pois não tem economias de escala nem economias de experiência, nem pretende aplicar uma estratégia de focalização num determinado nicho de mercado, pelo que a estratégia a seguir será a de diferenciação, quer através de acções tangíveis, quer através da criação de percepções de unicidade junto dos seus mercados alvo.

A estratégia de diferenciação que será perseguida assentará nos seguintes pilares:

1. Prática de restauração temática portuguesa, com base na filosofia do “*slow food*” e na qualidade das matérias-primas e na sua confecção;

2. Ambiente moderno e informal (decoração, música, odores, livros e equipamentos) bem como um serviço rápido;
3. Recrutamento de profissionais oriundos das escolas de hotelaria (Chefes de cozinha e pessoal de sala), como garante de um serviço eficaz e especializado;
4. Loja para venda de produtos alimentares tradicionais;
5. Livros para leitura e consulta sobre pontos interessantes a visitar;
6. Marca que pretende atingir forte notoriedade, através de eventos de relações públicas comunicados na imprensa, de comunicação na Internet e em redes sociais e de interacção com o cliente através de um sistema de CRM, bem como dos seus elementos de identidade como o logotipo presente nas diferentes embalagens e a comunicação “*in-house*”.

4.9. Estrutura e Estimativa da Dimensão do Mercado

Se olharmos para o quadro baixo apuramos que o valor do mercado da restauração em 2008 na Grande Lisboa valia 297 milhões de euros, sendo que o Volume de vendas médio por restaurante foi de 314.000 €/ano.

Quadro I - Estimativa da dimensão e do valor do mercado

Nº restaurantes 2008 em Portugal	5257
Vendas dos restaurantes 2008 (Milhões €)	1188
Peso do nº de lojas da área I no total (18%)	18%
Peso das vendas da área I no total (25%)	25%
Nº restaurantes 2008 em Lisboa	946
Vendas dos restaurantes 2008 (Milhões €) em Lisboa	297
Volume de vendas médio por restaurante em Lisboa (Milhões €)	0,314

Fonte: Nielsen Anuário 2009

Relativamente à projecção de evolução da dimensão do mercado entre 2008 e 2017, consideramos os seguintes pressupostos:

- 1- Uma quebra média anual do nº de restaurantes de 2,5%, pois estamos num período recessivo e com pouco crédito disponível para novos negócios, a par dos que encerrarão por falta de rentabilidade;
- 2- Projecções de vendas indexadas às previsões do FMI de evolução do PIB em Portugal, acrescidas de um diferencial de 3%, pois neste tipo de negócio (lazer) os períodos recessivos são mais acentuados, sendo esta uma das primeiras rubricas em que os consumidores deixam de gastar o seu rendimento;
- 3- O peso do nº de lojas e o peso das vendas da região de Lisboa no total mantém-se constantes ao longo do período (18% e 25% respectivamente), em conformidade com o anteriormente observado.

Quadro II - Projecção de evolução da dimensão do mercado

Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nº de restaurantes em Portugal	5257	5126	4997	4872	4751	4632	4516	4403	4293	4186
Variação do nº de restaurantes em Portugal		-2,50%	-2,50%	-2,50%	-2,50%	-2,50%	-2,50%	-2,50%	-2,50%	-2,50%
Nº restaurantes em Lisboa (18% do total nacional)	946	923	900	877	855	834	813	793	773	753
Vendas dos restaurantes (Milhões €) em Portugal	1188	1123	1105	1055	1018	997	977	959	942	928
Variação das vendas dos restaurantes em Portugal		-5,5%	-1,6%	-4,5%	-3,5%	-2,1%	-2,0%	-1,8%	-1,8%	-1,5%
Evolução do PIB Português, segundo o FMI (%)		-2,5%	1,4%	-1,5%	-0,5%	0,9%	1,0%	1,2%	1,2%	1,5%
Diferencial entre a evolução do PIB e as vendas projectadas		-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%
Vendas dos restaurantes em Lisboa (milhões €) (25% do total nacional)	297	281	276	264	255	249	244	240	235	232
Volume de vendas médio/loja em Lisboa (milhões €)	0,314	0,304	0,307	0,301	0,298	0,299	0,300	0,303	0,305	0,308

Fonte: Nielsen Anuário 2009 para os dados de 2008 e projecções do FMI para Portugal em Abril de 2011

No que respeita á estrutura do mesmo, sabemos que ele é bastante atomizado e disperso por toda a capital.

Sabemos também que existem algumas zonas onde há maior concentração de restaurantes, como as zonas turísticas do Bairro Alto, as docas de Alcântara, os Restauradores e Belém, as zonas de restauração dos centros comerciais e as áreas de escritórios, como as das Avenidas Novas.

4.10. Oportunidades e Ameaças

Oportunidades

Os segmentos de mercado com maiores crescimentos são os de comida rápida e, os temáticos, em detrimento dos tradicionais, que se encontram em queda.

O aparecimento de um espaço temático, com uma mensagem forte e clara de especialista no desenvolvimento de produtos tradicionais portugueses entrará com elevada probabilidade nos roteiros de visita dos Lisboaetas.

Uma outra oportunidade de negócio a ser potenciada pelo promotor do projecto é o crescimento do turismo em Lisboa. Os turistas (nacionais e estrangeiros) enquanto parte do mercado a explorar constituem uma interessante alternativa.

O “comer fora” é um hábito fortemente enraizado em Portugal, que tem uma cultura de socialização muito centrada na degustação e na partilha de refeições. Este deve ser um tópico promovido e potenciado pelo espaço.

Nas áreas onde proliferam as empresas, o comércio e os serviços, as pessoas almoçam normalmente fora. Sendo que, segundo a AHRESP³³, esta é a maior parte do mercado da restauração, o produto “almoços” tem forte potencial, decorrente da sua dimensão.

Outra oportunidade é o facto de se verificar, de uma forma geral, uma tendência para a opção por produtos tradicionais e de qualidade, pelos benefícios que trazem para a saúde. O posicionamento deste espaço irá de encontro a esta tendência.

Nos últimos anos, temos vindo a assistir ao aparecimento de uma cultura de cozinha de autor ou *gourmet* no nosso país. Há cada vez mais *chef's*, de maior qualidade e a sua mediatização tem vindo a consagrá-los como figuras do *star system*. Uma das formas que o espaço terá de poder potenciar esta oportunidade será através do recrutamento de jovens licenciados saídos das escolas de turismo e hotelaria, que poderão, por um custo inferior ao de *chef's* já consagrados, dar a conhecer diferentes abordagens de confecção dos produtos portugueses de qualidade.

³³ Fonte: AHRESP, Barómetro nº 21 dos sectores da hotelaria, restauração e bebidas, no período Nov/09 a Dez/10

Ameaças

Há neste sector uma forte pressão competitiva, havendo um elevado número de restaurantes por habitante. Para contornar esta ameaça, há que desenvolver um forte esforço de comunicação para que os clientes percepcionem o espaço como um espaço diferente dos habituais, com características únicas, que o tornam mais apetecível.

Os vários tipos de licenças necessárias e os diferentes requisitos de higiene e segurança alimentar constituem uma forte barreira à entrada na actividade, pois são variados e muito complexos. Só dispondo da consultoria de empresas especializadas neste tipo de negócio é possível abrir um espaço sem correr o risco do mesmo ser encerrado posteriormente por ter havido algum lapso ou desconhecimento de legislação.

Outra ameaça é a baixa qualificação do pessoal do sector, sem grande foco no valor de prestar um serviço excelente como condição necessária para a fidelização de clientes. Esta ameaça deverá ser contornada com o recrutamento de jovens profissionais, quer para o trabalho de cozinha (*back-office*) quer para o atendimento na sala (*front-office*). Nesse sentido, a empresa recrutará jovens licenciados oriundos das escolas de turismo e hotelaria e dar-lhes-á bastante formação sobre serviço ao cliente, visto que, como já vimos anteriormente, o serviço prestado constitui um factor bastante importante para o sucesso nesta actividade.

O actual contexto de crise económica limita fortemente as possibilidades de obtenção de crédito e de taxas de juro razoáveis na contracção do mesmo, pelo que os juros que serão pagos ao recorrer a capitais alheios terão um forte impacto na rentabilidade do negócio. Esta ameaça poderá ser minimizada através da incorporação do mínimo valor possível de capitais alheios.

O mesmo contexto conjuntural de crise económica também limita o consumo. Para minimizar esta ameaça, serão desenvolvidas práticas como os menus com preço fixo para almoço ou jantar e uma política de fixação de preços com margens de negócio justas. Os clientes estão preocupados com o preço, pelo que a demonstração da preocupação com o preço por parte do promotor do projecto, fará com que os clientes não sintam dissonância cognitiva ao frequentar o espaço³⁴.

³⁴ Chiavenato (2009) - A **Teoria de Festinger** baseia-se na premissa de que todos tentamos manter um estado de consonância, ou seja, de consistência cognitiva. Tentamos que exista coerência entre o que

4.11. Factores Críticos de Sucesso no Negócio da Restauração

Foram identificados pela DBK, na sua publicação de Setembro de 2007 de análise sobre as cadeias de restaurantes, os factores críticos que mais concorrem para o sucesso no negócio da restauração. São eles:

Dimensão empresarial – Em termos de rentabilidade, a capacidade de conseguir sinergias na operação (compras, recursos humanos, investimentos de marketing, cozinha e armazém central, etc.) torna-se relevante para a redução de custos e para a construção da homogeneidade da oferta. Também a capacidade financeira decorrente da dimensão é importante para obter financiamento para os investimentos necessários.

Recursos humanos – São um dos factores que concorrem para o sucesso do negócio, quer por uma questão dos elevados custos que acarretam, quer por uma questão de necessária especialização. Sendo este um sector de alta rotação do pessoal, isso dificulta a obtenção do retorno do investimento feito pelas empresas na formação dos recursos humanos ao nível da preparação, elaboração e manipulação dos alimentos exigíveis pelas diversas normas de higiene alimentar, e, ao nível do serviço prestado ao cliente.

Localização – Uma boa localização deve levar em linha de conta quer a existência de bons fluxos de potenciais clientes (que vivem e/ou trabalham na zona), quer as acessibilidades com que poderá contar para a atracção de clientes vindos de outros pontos, como por exemplo parques de estacionamento e transportes públicos.

Imagem da marca – As insígnias com maior sucesso dão especial importância à marca e às suas várias dimensões, quer nos seus componentes gráficos e visuais, quer na construção dos vectores com que se diferencia dos restantes concorrentes, ou no posicionamento que transmite aos seus públicos-alvo.

Actividades de promoção e fidelização – Este tipo de actividades constituem uma excelente ferramenta para a manutenção e fidelização de clientes. Menus económicos, cartões de pontos, promoção activa junto das entidades que maior número de turistas movimentam, uma estratégia dinâmica e activa de relações públicas ou a criação de

pensamos e as nossas acções. Quando uma pessoa age de maneira contrária ao que pensa, ocorre um estado de dissonância cognitiva. Surge assim um estado de tensão ou angústia, e então a pessoa reconstrói uma coerência cognitiva, dando um novo significado as crenças anteriores, ou mudando os seus comportamentos para se adaptar à nova realidade externa.

eventos temáticos, entre outros tipos de actividades, revelam-se bastante eficazes quer na divulgação, quer na animação deste tipo de espaços.

Qualidade do serviço – Este tópico, do ponto de vista do consumidor é traduzido na rapidez do atendimento, serviço e pagamento, na simpatia e trato com o cliente, na comodidade e modernidade do espaço e das instalações, bem como da sua limpeza e higiene. São factores bastante importantes para que o cliente se sinta bem no espaço, o recomende e regresse, devendo ser trabalhados nas suas diferentes vertentes.

Qualidade das matérias-primas e da sua confecção – Questão fundamental para a viabilidade inicial e manutenção do negócio, não só pelos requisitos de transporte e de confecção em vigor na actual legislação de higiene e segurança alimentar, como também pelo facto de ser este um dos pontos fortemente valorizados pelos clientes.

Amplitude e profundidade da carta - É sempre um ponto importante para definir de que tipo de restauração se trata (o segmento de comida rápida tem uma amplitude e uma profundidade de gama bastante mais pequenas do que as dos temáticos ou especialistas) e para ajudar a estabelecer o posicionamento do espaço na mente dos clientes.

Apresentação dos alimentos ou “empratamento”- Cada vez mais este tipo de preocupações está na mente dos proprietários dos restaurantes, por ser agradável para os clientes (a restauração é uma experiência que usa todos os nossos sentidos) e para se poder aumentar o preço médio das refeições, pelo valor acrescentado percebido.

Preço competitivo – A política de preços aparece como um dos factores importantes para o consumidor na escolha de um espaço para degustar as suas refeições. É por consequência um ponto que deve ser acompanhado de perto no negócio.

Fazendo uma análise crítica a este estudo, o promotor do projecto entende que os factores críticos de sucesso são sobretudo a qualidade das matérias-primas e da sua confecção, a qualidade do serviço, os recursos humanos e a localização, em certos casos.

Relativamente à dimensão empresarial, ela é importante para a obtenção de sinergias a vários níveis e para o aumento das margens de negócio, não sendo contudo crítica, pois caso contrário não apareceriam tão frequentemente novos projectos no sector.

No que respeita a actividades de promoção e fidelização, a maioria dos espaços não as desenvolve. Buttle (2009) refere que o desenvolvimento de actividades de comunicação personalizada no âmbito de um sistema de CRM contribui para a fidelização do cliente ao espaço/marca. A promoção junto das entidades que movimentam os turistas, a criação de eventos temáticos regulares suportados por comunicação no âmbito das relações públicas ou a comunicação na internet e nas redes sociais contribuem de forma decisiva para a notoriedade da marca. A imagem da marca e a sua notoriedade, embora não sendo factores críticos de sucesso, são um elemento diferenciador dos espaços.

A apresentação dos produtos ou empratamento não é um factor crítico de sucesso, mas é uma forma de valorização das qualidades do produto.

A amplitude e profundidade da carta também não são um factor crítico de sucesso, mas são elementos diferenciadores dos espaços.

Numa estratégia de diferenciação, o preço também não é crítico, embora seja uma importante questão a ponderar ao longo da vida de um negócio, sendo que o preço não deverá ser dissociado do valor aportado.

5. Análise Interna

Neste ponto será elaborada uma análise dos pontos fortes e dos pontos fracos deste projecto, com vista à posterior concepção de políticas e procedimentos que respectivamente maximizem e minimizem o seu impacto no negócio.

5.1. Pontos Fortes

Produto diferenciado – O conceito apresentado é diferente dos existentes actualmente, pois não só venderá refeições, como terá um espaço de venda de produtos gastronómicos típicos portugueses e intenta proporcionar uma experiência de leitura e descoberta ao longo do tempo da refeição. Tem ainda como factor diferenciador os profissionais (cozinheiros e pessoal de sala) formados nas escolas de hotelaria, o que é uma mais-valia do projecto, quer do ponto de vista da produção e confecção e, do serviço prestado, quer do ponto de vista da comunicação como factor apelativo junto dos segmentos de clientes apreciadores da cozinha de autor.

Será também relevante o trabalho a desenvolver com as categorias dos queijos e enchidos, das sopas e saladas e, dos petiscos e dos vinhos, o que conferirá ao espaço um nível de especialização diferente dos seus concorrentes (maior profundidade de sortido nestas categorias) e, proporcionará em simultâneo as visitas de clientes a diferentes horas do dia e não só ao jantar ou ao almoço.

Porter (1988), define diferenciação como “*diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único, no âmbito da indústria*”. Existem várias formas de uma empresa se diferenciar dos seus concorrentes, nomeadamente através da imagem da marca, tecnologia, particularidades do produto, rede de vendas ou rede de distribuição, entre outras. A diferenciação permite obter retornos financeiros acima da média de um sector, pois minimiza o impacto concorrencial presente nas cinco forças competitivas, ao criar no consumidor a percepção de que está a ter uma experiência única, aumentando o seu grau de lealdade à marca e diminuindo a sua sensibilidade ao preço.

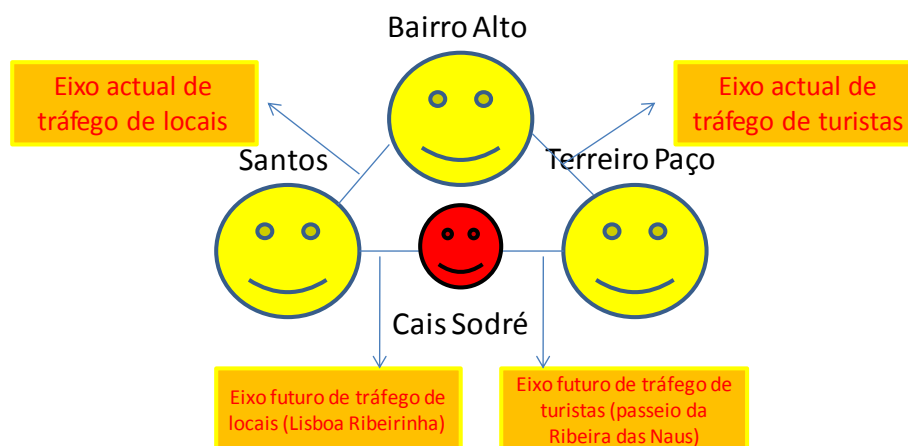
Marca – Será promovida de forma bastante activa, através da promoção de eventos e de acções de Relações Públicas que gerem notícias na imprensa e que gerem uma presença assídua nos guias mais relevantes de restaurantes. Haverá investimento em publicidade apenas na Internet, quer nos vários sites ao serviço do turismo, quer em motores de busca, através de *search engine optimization*. Será ainda desenvolvido um projecto de CRM, onde procederemos às comunicações dos vários eventos aos clientes que aceitem registar-se. Serão feitas visitas a várias empresas, tendo como objectivo a marcação de almoços e jantares de empresas que estejam interessadas em desenvolver programas de construção de espírito de equipa e de aprendizagem de valores comuns, através da gastronomia portuguesa. Será desenvolvido um logotipo que comunique os valores da marca e serão também desenvolvidas embalagens específicas para os produtos para consumo fora do local. No que respeita ao ambiente, além da decoração que deverá sublinhar os valores de informalidade e modernidade, haverá no espaço um difusor de odores e comunicação “*in-house*”.

Recursos Humanos – Como já foi dito, o recrutamento será feito junto das escolas de hotelaria, pelo que a formação de base nesta área será um dos pontos fortes do projecto, uma vez que o serviço prestado é um diferenciador de negócio.

Preço competitivo vs os restaurantes com cozinha de autor – Tal como já foi mencionado, seguir-se-á uma política de preços “justa”, quer para estímulo dos vários momentos de consumo diário (pequeno-almoço, meio da manhã, lanches, almoços, jantares, ceias, “copo” ao fim do dia), quer para captação de vários tipos de clientes que estejam disponíveis para pagar este tipo de produto e o valorizem.

Localização no futuro - como já foi referido, o espaço situar-se-á na zona do Cais do Sodré, acessível através de carro e de transportes públicos. A zona escolhida é um ponto de fronteira entre o Bairro Alto e Santos, dois conhecidos locais de diversão nocturna. Embora não sendo uma localização excelente na actualidade, pois está fora dos maiores eixos de tráfego, quer dos locais, quer dos turistas, acredita-se que no futuro, com a revitalização da zona ribeirinha e os projectos já em curso para aquela zona, o Cais do Sodré fará parte das zonas com bons fluxos de tráfego, quer de turistas, quer de quem vive em Lisboa ou vem de visita à cidade. O preço actual desta localização é um factor que contribui decisivamente para a viabilização económica e financeira deste projecto, pois é uma localização ainda não inflacionada pelo nível de tráfego na zona.

Diagrama III – Eixos de fluxo de tráfego de espaços de lazer e diversão nocturna



5.2. Pontos Fracos

A Localização na actualidade – Na actualidade, a localização escolhida é um factor menos favorável, pois está fora dos grandes eixos de tráfego. Esse facto será colmatado com uma aposta inicial no segmento de mercado dos trabalhadores na zona, através da

dinamização dos produtos “pequenos-almoços”, “almoços” e “lanches”. Ao longo do tempo, com as várias actividades de desenvolvimento da marca, será construída a sua capacidade de atracção de fluxos de tráfego.

Capacidade financeira – Não havendo a possibilidade inicial de construção de um espaço junto ao rio Tejo, com estacionamento e boas dimensões, existe a consciência de que o retorno do investimento demorará mais tempo do que se houvesse uma maior disponibilidade financeira, que colocasse o espaço numa zona com maior tráfego de pessoas. A capacidade financeira do projecto é menor que a desejável para a obtenção de uma localização melhor, na fase inicial de construção da identidade da marca.

A não pertença a um grande grupo de restauração – Não haverá numa fase inicial sinergias de pertença a um grande grupo, quer ao nível dos gastos com as compras das matérias-primas, quer ao nível dos gastos com a promoção da marca.

Não existência de know-how do negócio da restauração – Pelo facto do promotor do projecto não ter experiência do negócio de restauração, este ponto fraco será colmatado com alguma consultoria, para se poder alcançar o nível dos vários concorrentes existentes no negócio. O recrutamento de profissionais especializados, oriundos de escolas de hotelaria e turismo é uma das formas de minimizar este ponto fraco, tal como a consultoria de empresas de saúde, higiene e segurança alimentar ajudará o promotor a conhecer os diferentes requisitos legais e melhores formas e procedimentos de trabalho.

6. Análise SWOT

Oportunidades	Ameaças
Segmento de mercado com crescimento (temático) Turismo em Lisboa com dinâmica e em crescimento Cultura de socialização à volta das refeições Tendência de consumo de produtos tradicionais e de qualidade Tendência de cozinha de autor ou <i>gourmet</i> Crescimento do peso do momento de consumo "almoços" Divulgar gastronomia e dieta mediterrânica	Forte pressão competitiva Quebra dos preços médios por refeição Vários tipos de licenças necessárias Requisitos de higiene e segurança alimentar Baixa qualificação do pessoal do sector Crise económica - limita o consumo Crise económica - dificulta o financiamento
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Produto diferenciado Preço competitivo vs oferta na zona de cozinha de autor A aposta no desenvolvimento da marca Localização no futuro Os recursos humanos	Dimensão financeira Não pertença a um grupo de restauração Desconhecimento do know-how do negócio Localização na actualidade

Seguidamente é desenvolvida uma análise *SWOT* qualificada, identificando-se em que medida os pontos fortes e vantagens competitivas do projecto podem ser maximizados, aproveitando as oportunidades do mercado e minimizando as suas ameaças, e, como poderemos minimizar o impacto do meio nos pontos fracos da empresa.

Pontos fortes vs Oportunidades

- O tipo de produto (temático) aproveita o crescimento do segmento da restauração temática
- O tipo de restauração temática tradicional e a loja com venda de produtos portugueses beneficiam da dinâmica do crescimento do turismo em Lisboa e de turismo com uma componente gastronómica forte
- O tipo de experiência sensorial (exibição de livros com imagens e leituras) que se pretende criar incorpora a oportunidade existente de uma cultura de socialização muito centrada nas refeições
- A política de trabalhar com produtores locais, que mantêm a genuinidade dos produtos tem por missão aproveitar a tendência de consumo de produtos tradicionais e de qualidade
- A contratação de profissionais das escolas de hotelaria tem como objectivo maximizar os benefícios da tendência de restauração "*gourmet*"

Pontos fracos vs Oportunidades

- A falta de "know-how" sobre o negócio será colmatada com a contratação de profissionais das escolas de hotelaria, o que também permite o benefício das actuais tendências "*gourmet*"
- A não pertença a um grupo de restauração será minimizada com a aposta forte na notoriedade da marca, e com esforço de divulgação junto dos principais promotores turísticos

Pontos fracos vs Ameaças

- Para minimizar a actual ameaça de obtenção de financiamento, a localização será numa zona com menor tráfego, pois tem custos associados mais baixos
- A reduzida capacidade financeira do promotor vs os grandes grupos de restauração poderá ser minimizada com um forte controle de gestão dos indicadores económico-financeiros

Pontos fortes vs Ameaças

- A política de recrutar profissionais formados nas escolas de hotelaria minimiza a ameaça do impacto nos custos decorrente da baixa qualificação do pessoal do sector
- A política de preço “justo” vs os espaços actuais de cozinha de autor ajuda a minimizar a ameaça da quebra de consumo provocada pela actual crise económica
- O desenvolvimento da notoriedade da marca visa minimizar a forte pressão competitiva existente
- Os petiscos e menus combatem a ameaça decorrente das quebras do preço médio por refeição
- A contratação duma empresa de consultoria de arquitectura especializada minimiza o risco da não obtenção das licenças necessárias à actividade
- A consultoria de uma empresa de higiene, saúde e segurança alimentar reduz a ameaça do não preenchimento de todos os requisitos legais necessários ao exercício da actividade

7. Objectivos Estratégicos e Operacionais, Quantitativos e Qualitativos

7.1. Abordagem Estratégica ao Negócio

Porter (1988) descreveu a estratégia competitiva como o conjunto de acções de uma empresa para criar uma posição sustentável dentro do seu sector de actividade, e que constituem uma resposta às 5 forças competitivas que caracterizam a natureza e o grau de competição de um sector/indústria. Identificou 3 estratégias alternativas a seguir:

Custo - a estratégia competitiva através do custo caracteriza-se pelo facto da empresa concentrar os seus esforços na busca da eficiência dos custos e o reflectir no preço final, sendo este um dos principais apelos para o cliente/consumidor.

Diferenciação - a empresa investe mais recursos em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, entre outras, com o objectivo de criar percepções de diferenças fortemente valorizadas pelos consumidores.

Foco – a empresa escolhe um alvo de mercado específico, onde, por meio da diferenciação ou dos custos, ou da combinação de ambos, se especializa.

A adopção de qualquer estratégia competitiva tem riscos associados. Na estratégia de custos, os principais riscos são: a excessiva importância que se dá à produção, a possibilidade de aparecimento de um novo concorrente com uma nova tecnologia ou um novo processo e que ganhe uma parcela significativa de mercado, ou, o facto do mercado passar a valorizar o produto por critérios diferentes. Na estratégia de diferenciação, os principais riscos são a diferenciação excessiva ou que incida em atributos não valorizados pelos clientes e o preço ser muito elevado. Na estratégia de foco o grande risco é o de o segmento escolhido não propiciar à empresa a massa crítica que permita a sua viabilização.

Decorrendo das oportunidades e ameaças existentes no mercado e dos factores críticos de sucesso para a actividade, bem como das suas vantagens competitivas e dos seus pontos fortes e fracos, a empresa irá seguir, de forma clara, uma estratégia de **Diferenciação**, através das características do seu produto (*Slow food*, confeccionado e

servido com eficácia e rapidez por profissionais de hotelaria, num ambiente estimulante dos 5 sentidos) e reforçada pela estratégia de comunicação e imagem da marca.

Ansoff (1965), representou a questão estratégica da abordagem ao mercado pelas organizações através de uma matriz com produtos e mercados novos e actuais, resultando daí os diferentes tipos de abordagem ao mercado a desenvolver. Como no projecto apresentado estamos perante um mercado já existente, a empresa deve concentrar os seus recursos quer em esforços para penetração no mercado actual (investindo em actividades de comunicação para crescer no mercado) quer no desenvolvimento e apresentação de produtos inovadores aos clientes.

Collins e Porras (2002), sugerem que para melhor conduzir a empresa de encontro aos seus objectivos estratégicos, deve ser criada uma identidade empresarial que envolva todos os seus elementos, sustentada numa visão inspiradora e que nos conduza a uma aspiração de futuro, numa missão que encerre a razão da sua existência e, num conjunto de valores que deverão ser partilhados por todos.

Freire (2008), define a visão da empresa como um conjunto de aspirações para o futuro, tendo um papel motivador e inspirador e que a missão deve declarar os ideais e orientações globais da empresa, tendo um carácter simultaneamente estratégico e operacional.

Seguidamente são definidas a visão, a missão e o quadro de valores deste projecto.

7.2. Visão

Ser uma referência no sector da restauração, pela promoção, divulgação e ensino da gastronomia portuguesa, junto dos clientes, colaboradores e profissionais da área.

7.3. Missão

Compromisso com a construção de uma empresa respeitada pelos vários actores sociais, que promove o património gastronómico português, através da venda de produtos da melhor qualidade e genuinidade e da prestação de um serviço de excelência.

7.4. Quadro de Valores

Serviço – Preocupação em ouvir e interpretar o que o cliente pretende da sua experiência no espaço, interagindo com ele de forma continuada, promovendo o seu envolvimento com a empresa, com o fim de assegurar a sua satisfação e fidelização

Bem-estar – Atitude divertida e bem-disposta de forma a proporcionar aos nossos clientes uma experiência agradável aos seus 5 sentidos

Qualidade superior – Das matérias-primas, confecção, empratamento e serviço

Ambiente – Utilização de materiais e processos que minimizem a pegada ecológica

Ética – Não vender produtos que não estejam nas melhores condições, quer em termos do seu prazo de validade, quer em termos da sua confecção ou do seu aspecto

Honestidade – Confiança uns nos outros

Proactividade e participação – Se se entende que algo pode ser melhorado, deve ser substituído ou acrescentado de forma a prestar um melhor serviço, deve partilhar-se a opinião com o responsável, pois só desta forma se contribui para a melhoria contínua de todos os processos

Ambição – Dar em cada momento o nosso máximo e todos trabalharem para desenvolver o potencial, quer pessoal, quer profissional

Paixão e motivação – Só com paixão e empenhamento e, conhecendo bem os motivos para a acção, se conseguem desempenhos superiores

7.5. Objectivos de Negócio

Drucker (1955), defende que as organizações devem estabelecer objectivos claros em 8 áreas chave do seu negócio. Considerando essas 8 áreas-chave, apresentam-se seguidamente os objectivos deste projecto.

1 - Objectivos de Permanência no Mercado:

É objectivo deste projecto conquistar uma parte do mercado dos turistas internos e estrangeiros e conseguir também atrair um conjunto de consumidores locais (de Lisboa) para quem seja atraente este conceito de gastronomia e de lazer. Por essa razão, este projecto é delineado no horizonte do médio prazo, ou seja é pensado para permanecer no mercado pelo menos durante seis anos, esperando-se que enquanto forma de divulgação do património gastronómico português possa permanecer o máximo de tempo possível. Nesse sentido, podem desde já definir-se objectivos de mercado:

Quadro III – Objectivos de Quota de Mercado

Ano	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Objectivo de quota de mercado	0,1%	0,14%	0,17%	0,19%	0,21%	0,23%

Estes objectivos foram fixados tendo em conta os seguintes pressupostos (o modelo global pode ser visualizado no Anexo 7, Quadro11):

- No ano de arranque, dado o carácter diferenciador deste projecto, bem como o investimento inicial em actividades de lançamento, é objectivo do promotor do projecto realizar a facturação correspondente á média de vendas de um espaço em Lisboa, isto é, ter 0,1% de quota;
- Para os anos seguintes e por via das acções de comunicação e fidelização é considerado um crescimento que permitirá obter uma quota de cerca de 0,2%;

Após um período inicial, onde poderão ser aferidos os resultados e a receptividade por parte dos vários públicos a este conceito de negócio, são objectivos do promotor do projecto a expansão para outras cidades do país e a internacionalização posterior. Em linha com a quota de mercado pretendida e, após feitas as projecções de vendas por categoria de produto, decorrem os seguintes objectivos de vendas:

Quadro IV – Objectivos de Vendas

Ano	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Objectivo de facturação (milhões €)	0,308	0,360	0,417	0,455	0,494	0,535
Variação da facturação (tx de crescimento)		17%	16%	9%	9%	8%

2 - Objectivos de Produtividade do Negócio:

Neste ponto são definidos o nº de refeições a servir diariamente e o seu valor, além dos objectivos de vendas por m2. O espaço encerra aos Domingos, pois é o dia de menor tráfego na área, trabalhando 300 dias por ano, uma vez que encerra para férias e actividades de reparação e manutenção durante 2 semanas.

Quadro V – Objectivos de Nº de Refeições Servidas

Objectivos do número de Refeições Servidas diariamente (em unidades)						
Ano/Produto	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Produto pequenos almoços e lanches	75	87	97	100	103	106
Produto Almoços e Petiscos	35	40	44	46	48	50
Produto Jantares e Ceias	30	33	37	39	41	43
Produto vendidos na loja para consumo fora	10	12	13	14	15	16
Total	150	172	191	199	207	215

Quadro VI – Objectivos de Facturação Diários

Objectivos de Valor de facturação diário (em Euros)						
Ano/Produto	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Produto pequenos almoços e lanches	165	199	231	248	265	282
Produto Almoços e Petiscos	280	334	382	415	450	486
Produto Jantares e Ceias	540	619	722	790	861	937
Produto vendidos na loja para consumo fora	40	50	56	63	70	78
Total	1025	1202	1391	1515	1646	1784

Note-se que o produto “formação a empresas”, sendo um produto pouco expressivo numa fase inicial, não foi considerado para efeitos das previsões de vendas.

Quadro VII - Objectivos de venda por m2

Ano	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vendas por m2/ano (euros/m2) (240m2)	1281	1502	1738	1894	2057	2229

3 - Objectivos de Rentabilidade:

Este projecto tem como objectivo para remuneração dos capitais investidos uma taxa no mínimo superior a 10%, visto que, no contexto actual, qualquer investimento com uma remuneração superior a 10% é considerado um bom investimento.

4 - Objectivos dos Recursos Físicos:

O espaço físico deverá ter capacidade para servir em simultâneo 50 refeições.

O ambiente deverá ser mudado, no mínimo 4X/dia, para poder servir as principais refeições (pequeno-almoço, almoço, lanche e jantar). Deverá ser flexível o suficiente para aproveitar as várias oportunidades de serviço, como servir petiscos ou a degustação de um queijo com vinho. Será composto por mesas com capacidade para 2 pessoas e construído a partir daí, em função das necessidades específicas do momento. Há que construir um ambiente informal que permita que se proceda a estas alterações, sem incómodos para os clientes que estiverem na sala no momento.

5 - Objectivos de Inovação:

- Servir vários tipos de refeições com produtos típicos portugueses
- Realizar eventos temáticos gastronómicos (exemplo: semana da sopa), pelo menos uma vez por mês
- Desenvolver programas de formação para empresas, de construção e consolidação de espírito de equipa e pertença, à volta da gastronomia, negócio que será desenvolvido pelos gestores, através da visita e venda a empresas
- Desenvolver profissionais das escolas de hotelaria
- Desenvolver o conceito de horário alargado
- Proporcionar momentos de leitura e descoberta sobre vários temas (cada mesa terá um livro com imagens apelativas para se poder aprender sobre esse tema)

6 - Objectivos de Desempenho e Desenvolvimento dos Colaboradores:

O promotor do projecto entende que para sustentação do conceito de horário alargado terá que haver 2 turnos de colaboradores, com excepção do cozinheiro, que será apenas 1 nos 2 primeiros anos, para que se possa assegurar o funcionamento do espaço com a qualidade de serviço adequada.

Por turno, é necessário ter 4 colaboradores, distribuídos pelas várias tarefas. São eles o ajudante de cozinha e 2 pessoas na sala de serviço, além do cozinheiro que fará os almoços e os jantares. Estes profissionais, vindos das Escolas de Hotelaria e Turismo, auferem uma remuneração situada entre os 476 e os 1000/euros brutos por mês³⁵.

A empresa proporcionará acções de formação anual, bem como uma refeição por dia e os seguros obrigatórios. Note-se que haverá no total da remuneração uma componente fixa e uma variável, sendo a componente variável indexada á produtividade de cada tipo de colaborador e a parâmetros de desenvolvimento pessoal, que a empresa queira ver melhorados e que serão individualizados. A formação será uma das ferramentas para poder ajudar na melhoria do desempenho.

O pessoal de sala terá objectivos de vendas e o pessoal de cozinha terá objectivos de produção de refeições, como indicadores da sua produtividade.

Quadro VIII – Objectivos de Produtividade do Pessoal de Sala e de Cozinha

Facturação diária em euros / nº de pessoas	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Produtividade do pessoal de sala	256	300	348	303	329	357
Nº refeições Almoços e Jantares/ nº de pessoas	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Produtividade do pessoal de cozinha	22	24	20	21	22	23

No início de 2014, tendo a empresa atingido o seu ponto crítico de vendas e, confirmando-se as projecções de vendas, é possível reforçar a estrutura com mais um cozinheiro, passando de 1 para 2, para fazer face ao crescimento da actividade.

Em 2015, a estrutura também será reforçada com mais uma pessoa para a sala, para não haver uma sobrecarga de trabalho e não se perder a qualidade de serviço desejada.

³⁵ Fonte: Jornal Expresso, Edição 2011 de 14 de Maio de 2011, citando Sónia Abreu Sebastian, Administradora do pelouro de formação do Turismo de Portugal

7 - Objectivos de Desempenho e Desenvolvimento dos gestores:

No projecto haverá 2 sócios gerentes, que assegurarão cada um dos turnos diários de pessoal. Os seus objectivos de desempenho identificam-se com todos os objectivos de desenvolvimento e de desempenho da empresa. Não irão auferir nenhum salário, sendo remunerados apenas quando houver lugar à distribuição de dividendos.

8 - Objectivos de Responsabilidade Pública:

- Desenvolver o potencial de jovens licenciados nas escolas de hotelaria, quer em termos gastronómicos, quer na arte de bem receber
- Ter boas relações institucionais com os vários agentes do Estado/Câmara/Turismo. Isto significa que é nosso objectivo que os vários agentes divulguem activamente o nosso conceito junto dos seus públicos
- Ser citado como um bom exemplo do movimento “*slow food*” na restauração portuguesa, pela promoção dos produtos locais e genuínos a um preço “justo”
- Ajudar a promover a imagem de Portugal junto dos turistas que nos visitam
- Contribuir para melhores práticas ambientais
- Contribuir para o desenvolvimento da zona ribeirinha de Lisboa, demonstrando o envolvimento com as actividades da comunidade da zona

8. Estratégia de Implementação e Desenvolvimento

8.1. O Conceito

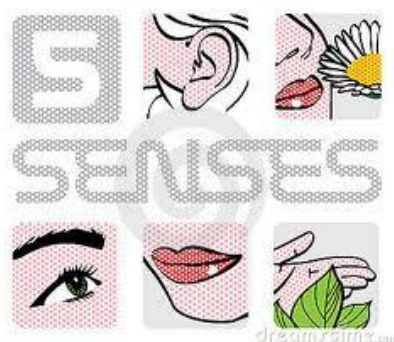
Segundo Tyrrel (2010), “*Experiential marketing is the kind of marketing that connects with the consumer on multiple levels - it appeals not only to their emotions, but to their logic and senses*”, podendo-se concluir que as actividades de *marketing* devem interagir com os 5 sentidos dos clientes, com os seus racionais ou lógica e com as suas emoções.

Para Schmitt (1999), o marketing experiencial deve atingir a alma do cliente, os seus sentidos, mas também o nosso lado racional. Deve estar também em evolução permanente, tal como o mundo em que vivemos.

A restauração deve ser trabalhada de forma a ser percebida pelo consumidor como uma forma de passar excelentes momentos, vivenciando-se uma experiência sensorial que envolva os seus 5 sentidos.

Neste projecto pretende-se envolver as várias dimensões (emocional e lógica) e sentidos dos consumidores, por forma a que estes tenham a percepção de terem tido uma experiência de restauração diferente das que vivenciam habitualmente.

Figura I – Representação dos 5 sentidos Humanos



Diz Turchi (2008) *“As pessoas vêm no consumo muito mais do que a aquisição de bens. Com esse objetivo tem-se lançado diversos recursos do chamado “Marketing Experiencial”, que leva em consideração todos os sentidos que os seres humanos utilizam no momento da compra, ou seja, visão, olfato, audição, tato e paladar.”*

Serão comercializados diferentes tipos de produtos, através da venda de refeições para consumo no local e da venda de produtos para consumo fora do local ou para oferta.

Dentro das refeições para serem consumidas no espaço, serão definidos os momentos de pequenos-almoços, almoços, lanches, jantares e ceias, com os respectivos preços. As ementas diárias serão construídas respeitando os produtos da época e os produtos frescos à venda nos mercados.

Quanto aos produtos à venda para consumo fora do espaço, serão vendidos no espaço vinhos, queijos, enchidos, azeite, compotas, conservas, café e pastelaria.

A filosofia do espaço promove os valores do *slow food*, consubstanciados na qualidade e genuinidade das matérias-primas e da sua confecção.

Existirão acções de formação, ministradas por profissionais da área, quando manifestado interesse pelo cliente empresarial, com o objectivo de estimular o espírito de equipa e desenvolver outras competências profissionais, onde a aprendizagem poderá decorrer sobre o mote da gastronomia e da sensibilização para o *slow food*.

O conceito que se pretende criar assenta também na definição de um ambiente moderno e informal, materializado através dos vários elementos de decoração, da experiência proporcionada de leitura e visualização e da existência de um serviço rápido e eficaz, proporcionado por pessoal oriundo das escolas de hotelaria.

8.2. Segmentos de Mercado

Segmentação – Entende-se por segmentação a divisão do total dos consumidores em partes mais pequenas, com características e aspirações homogéneas, para se desenharem as actividades de *marketing* necessárias à satisfação das suas expectativas.

Há vários critérios de segmentação, como os demográficos (idade, sexo, classe social, rendimento), os geográficos, os ilustrativos do perfil psicológico dos consumidores, como por exemplo serem inovadores, ou os comportamentais (consumidor camaleão, que consome produtos diferentes em momentos específicos).

A abordagem inicial de segmentação foi feita em função dos motivos que levam as pessoas a este tipo de espaço, constituindo-se em 1º lugar um grupo que engloba quem mora ou trabalha na zona, em 2º lugar um grupo constituído por visitantes nacionais que se deslocam para almoços ou jantares de trabalho, saída regular pelos referenciais de qualidade/serviço/preço ou saídas de ocasião especial, seja em casal, com amigos ou em família e, em 3º lugar, um outro grupo constituído por visitantes estrangeiros ou turistas.

Seguidamente subdividiu-se cada um desses grupos em grupos mais pequenos, de forma a definir as abordagens de negócio mais adequadas a cada grupo.

Grupo dos Locais – São incluídos neste grupo, que representa em média 60% dos clientes de restauração e 80% dos clientes de pequenos-almoços e lanches, os moradores na zona e as pessoas que por motivos profissionais se deslocam a esta zona.

Este grupo engloba profissionais que trabalham em empresas da zona, estudantes e professores das áreas da cultura e gestão, havendo na área de influência algumas escolas superiores³⁶ e por fim os residentes. Relativamente a estes últimos, apenas poderemos contar com eles para alguns pequenos-almoços ou lanches, pois são pessoas com pouco poder económico, residentes numa zona da cidade bastante degradada, não sendo por isso expectável que gastem o seu rendimento em almoços ou jantares.

Em relação aos profissionais que trabalham na zona, são o maior dos grupos-alvo para os produtos pequenos-almoços, almoços e lanches (a nova sede da EDP, a alguns metros do espaço, trará para esta zona cerca de 2500 colaboradores). Para este grupo deverá ser desenvolvida uma oferta e um conjunto de actividades que não encontrem nas proximidades, pois a zona está recheada de um conjunto de restaurantes e pastelarias tradicionais, que como já vimos anteriormente é um segmento de mercado em declínio. Não há dados que suportem qual o seu tipo de motivações ou perfil demográfico. Consideraremos que pertencem à classe média e integram a grande onda de mudança dos hábitos de consumo, preferindo os novos formatos de restauração mais informais e temáticos em detrimento dos tradicionais e que procuram refeições mais saudáveis e rápidas a um preço acessível.

Ainda dentro dos Locais, temos ainda mais 2 grupos com perfis diferentes: os estudantes e professores das escolas superiores que todos os dias se deslocam a esta zona para as aulas, os primeiros mais motivados pelas novidades e por propostas alternativas a um preço acessível e os segundos com algumas motivações culturais e estéticas, mais poder de compra e mais preocupados com uma alimentação saudável.

A importância dos clientes locais no negócio da restauração (residentes na zona e pessoas deslocadas para fins do exercício da sua actividade profissional quotidiana), é bastante elevada (59% no caso dos restaurantes e 82% no caso das pastelarias e cafetarias), pelo que os produtos de pequenos-almoços e lanches e almoços assumem particular relevância, como dinamizadores da actividade (no Anexo 8, Gráficos 3 e 4, é mostrada a distribuição percentual dos clientes pelos diferentes grupos, quer nos restaurantes, quer no grupo das pastelarias e cafetarias).

³⁶ Escola Superior de Música de Lisboa, IADE, Escola Imagem e comunicação aplicada e ISCAD (gestão)

Grupo dos Visitantes nacionais – Há um tipo de clientes que se dispõem a visitar um espaço sem serem residentes ou trabalhadores na área e que vale 28% do total dos clientes da restauração. Embora não conhecendo o seu perfil, poderemos dividi-los em 3 subgrupos, em função das diferentes motivações para a deslocação: os almoços/jantares de negócios, as saídas de ocasião especial (com amigos, em casal ou famílias) ou a visita a um espaço onde sabem que encontrarão alguns referenciais que apreciam (gastronómicos, de serviço, de preço e de ambiente).

Grupo dos Visitantes estrangeiros – É constituído pelo conjunto de turistas interessados em aprofundar conhecimentos sobre o nosso património gastronómico e a nossa cultura, independentemente da sua idade, proveniência ou interesses sociais. Visitam os espaços sobretudo para jantar e aqui a prescrição é fundamental: ou são referenciados pelos hotéis onde estão hospedados ou por guias de turismo ou sites de turismo. As actividades desenvolvidas para captar este público-alvo deverão ser diferentes das anteriores e serem promovidas activamente quer na internet, junto de sites como por exemplo o do Turismo de Portugal. Este tipo de clientes tem um perfil de consumo diferente, pois tem tempo (está de férias) e tem disponibilidade para viver uma experiência que envolva os seus 5 sentidos.

O nosso cliente tipo, seja ele local, visitante nacional ou visitante estrangeiro, procura comida portuguesa de qualidade, confeccionada, apresentada e servida num ambiente acolhedor, a um preço razoável. Procura uma experiência diferente do tradicional, onde possa, se lhe apetecer, aprofundar conhecimentos sobre locais e curiosidades variadas.

Quer para o grupo dos locais, quer para o grupo dos visitantes nacionais ou para o grupo dos visitantes estrangeiros, o tipo de oferta de produtos é diferente em função do momento do dia que escolhem para a visita.

8.3. Grupos Alvo

Decorrente da identificação de diferentes segmentos de mercado no ponto anterior, identificámos 8 tipos de clientes que poderão frequentar este tipo de espaço. As abordagens de *marketing-mix* a cada grupo serão definidas em função do seu perfil. Os de menor potencial para a empresa (estudantes e residentes) não serão alvo de nenhum esforço de marketing, além da comunicação existente nas montras do espaço, mas poderão gerar vendas adicionais.

Motivo	Sub-grupo	Produtos	Estratégias
Locais	Moradores locais	Pequenos-almoços ou lanches	Abandonar ou não investir
Locais	Profissionais que trabalham na zona	Pequenos-almoços, Almoços e lanches	Captar através de vendas junto das empresas, da distribuição de folhetos e negociar acordos institucionais
Locais	Professores que trabalham na zona	Pequenos-almoços, Almoços e lanches	Captar através de eventos culturais, de vendas junto das escolas, da distribuição de folhetos e negociar acordos institucionais
Locais	Estudantes do ensino superior da zona	Pequenos-almoços, Almoços e lanches	Abandonar ou não investir
Visitantes Nacionais	Deslocados nacionais para almoço ou jantar de negócios	Almoços e Jantares	Vender produto junto das empresas, uso de CRM para comunicação personalizada, notícias na imprensa
Visitantes Nacionais	Deslocados numa ocasião especial (casal, família, amigos)	Jantares	Imprensa e CRM para comunicação personalizada sobre os eventos a decorrer
Visitantes Nacionais	Deslocados com referenciais de comida/serviço/ambiente/preço	Almoços e Jantares	Imprensa e CRM para comunicação personalizada sobre os eventos a decorrer
Visitantes Estrangeiros	Deslocados em turismo	Almoços e Jantares	Publicidade na Internet nos principais sites de turismo, <i>search engine optimization</i> , criar protocolos com agências de viagens para grupos

8.4. Posicionamento

O espaço pretende posicionar-se na mente dos clientes como um restaurante acolhedor, informal e moderno (decoração), com comida de qualidade e sabor genuíno, um preço justo e um atendimento eficaz. A marca pretende espelhar valores de modernidade e de diversão sensorial. Pretende-se também que o cliente se recorde da conveniência de poder trazer produtos tradicionais portugueses para consumo em casa ou para oferta.

9. Políticas de Implementação

9.1. Políticas de Marketing

O *marketing-mix* é definido como a combinação dos vários elementos das diferentes actividades de *marketing*.

Versando este projecto sobre restauração, eis uma curiosidade ligada á área: o conceito de *marketing-mix* tem como base os estudos de Neil Borden que usou este termo, pela primeira vez em 1949. Borden afirmou que o termo lhe veio à cabeça ao ler os estudos de outro autor de sua época (James Culliton), que designava os executivos por liquidificadores (*mixers*), já que a sua função era a de materializarem receitas, misturando os ingredientes (actividades de *marketing*), mudando as suas quantidades ou inventando novos elementos.

A partir de então a expressão *marketing-mix* (mistura de *Marketing*), passou a ser a mais comumente aceite para designar as diferentes actividades de *marketing*, sendo actualmente considerada a base fundamental para o *marketing* táctico e operacional.

McCarthy (1960), criou um modelo com os 4 grandes grupos de actividades de *marketing*, que representam os ingredientes do composto e que separou em 4 grandes categorias de actividades: produto, preço, ponto de venda e promoção. Este modelo tem como pressuposto o facto de que se conseguirmos estabelecer o equilíbrio entre as componentes destas 4 variáveis, o negócio tem sucesso.

9.1.1. Definição da Política de Produto

9.1.1.1. Produto

O conceito que se pretende criar é o de um local moderno e informal, para saborear/degustar uma variada gama de produtos a qualquer hora do dia, preparados por profissionais de escolas de hotelaria. O horário de funcionamento é alargado, prevendo o serviço de pequenos-almoços, almoços, lanches, jantares e ceias e funcionando também para se poder beber um “copo” a meio da tarde e comer alguns petiscos.

Haverá um serviço diário de “*brunch*”, com menu pré-estabelecido (ovos, tostas, iogurtes com cereais, sumos, batidos, fruta, compotas, manteiga regional, pão diverso e pastelaria variada).

No que respeita a pequenos-almoços e lanches, é objectivo do promotor do projecto criar uma procura específica, oferecendo menus padronizados com nomes apelativos, que contenham os principais produtos consumidos nestas categorias, com uma forte vertente saudável (sumos, batidos, frutas, compotas naturais, etc.).

No que respeita às refeições mais substanciais (almoço ou jantar, ceias e petiscos) será colocada ênfase no desenvolvimento de 4 grandes categorias:

1 - As entradas ou petiscos, que poderão ser partilhados em grupo ou consumidos em pequenas doses individuais (como tostas com tomate, com bróculos ou com espargos, patés de salsa e atum, sardinhas com picante, queijos vários e as suas especialidades como o fondue de queijo ou os folhados de queijo, croquetes e pastéis, ovos de codorniz, requeijão com doce de abóbora, requeijão com morangos, morcela com ananás, pasta de torresmos dos Açores, amêijoas, conquilhas, mexilhão com aipo ou de tomatada, presuntos e enchidos vários e sopas, entre outros). É nesta categoria que o restaurante afirmará parte da sua identidade, mostrando e divulgando os produtos portugueses, pelo que a carta terá aqui uma amplitude grande (cerca de 20 especialidades diferentes) e um elevado nível de profundidade, sendo apresentadas várias formas de comer queijos ou mexilhão por exemplo.

2 - As bebidas, sendo alvo de particular atenção a selecção de bons vinhos portugueses, com a opção do serviço “a copo” a um preço convidativo, mas também haverá uma oferta alargada de sumos e batidos naturais.

3 – Vários tipos de saladas, divulgando a variedade dos nossos legumes e frutas, usando diferentes tipos de alface, de tomate, espinafres ou pimentos, entre outros.

4 – Os doces típicos portugueses, como a doçaria conventual, os famosos pastéis de Belém, os doces de amêndoa algarvios, os suspiros, as queijadas da ilha Graciosa e as de Sintra e algumas especialidades mais recentes como a torta de lima, o merengue de limão, a baba de camelo, o melhor bolo de chocolate do mundo ou a doçaria artística, onde haverá parcerias com fornecedores de pastelaria decorada de forma temática, como meio de exposição e divulgação de imagens de Lisboa que, tal como podemos ver nas imagens abaixo é muito apelativa. Estes deverão desenvolver modelos pequenos destes bolos, que possam ser vendidos à unidade e que possam atrair á loja grupos de turistas.

Figura II – Fotografias de Doçaria Artística



Haverá também 2-4 pratos do dia, como a raia alhada de Olhão, o bife de atum, o peixe assado no forno, as iscas à portuguesa, a caldeirada ou as famosas sardinhas portuguesas, além dos bifes confeccionados de várias formas, entre outros. Serão produtos frescos, comprados no dia, que irão variar em função da disponibilidade nos mercados locais.

Relativamente aos outros períodos do negócio (ceias, meio da tarde, etc.), poderão ser degustados petiscos, juntamente com vinho a copo, entre outros.

Quanto aos produtos à venda para consumo fora do espaço, serão vendidos no espaço vinhos, queijos, enchidos, azeite, compotas, conservas, café e pastelaria.

São assim definidos 4 produtos: Pequenos-almoços e lanches, Almoços e Petiscos, Jantares e Ceias e Produtos vendidos na loja para consumo fora do local (No anexo 9, Quadro 12 e Gráfico 5 é mostrado o objectivo de *mix* de produto em quantidade).

9.1.1.2. Embalagem

Para os produtos à venda para consumo fora do espaço, serão desenvolvidas embalagens com a marca do projecto, para o seu transporte. Isto será feito para dar visibilidade à marca, ajudando a construir a sua imagem e a sua notoriedade.

A escolha dos materiais para serviço das refeições no local também será alvo de especial atenção, pretendendo-se que incorporem os valores da marca e, que no maior número possível de casos, possam ser personalizados.

9.1.1.3. Serviços

Em relação aos serviços associados, será dada ênfase à satisfação do cliente, através da minimização dos tempos de espera e de um serviço acolhedor, num ambiente informal.

Será oferecido um cartão a cada cliente, com o objectivo de criar uma base de dados que terá como missão contactar os clientes aquando do aparecimento de novidades da sua preferência, quer na ementa, quer na loja ou de qualquer tipo de promoção ou comunicação de eventos. Deste modo, além da divulgação, é estimulada uma constante comunicação com os clientes. Este cartão deverá registar todas as compras feitas pelo cliente, bem como observações pertinentes que se entenda acrescentar, para que as comunicações que venham a ser feitas possam ser direccionadas da forma mais específica possível, numa filosofia de CRM.

Haverá em cada mesa um livro com imagens e curiosidades de *slow food*, de Lisboa e de Portugal, para que a refeição possa ter uma componente ainda mais lúdica.

Qualquer cliente poderá também visitar a cozinha para ver os diferentes profissionais a trabalhar, se o desejar. Estará afixada diariamente informação sobre os profissionais que estão a trabalhar nesse dia, bem como das suas especialidades mais apreciadas.

Haverá ainda disponível Internet com acesso gratuito para os clientes do espaço.

Serão feitos acordos com empresas de transportes e entregas ao domicílio, para os clientes que quiserem beneficiar das vantagens do “*take-away*”.

9.1.1.4. Marca

Os elementos tangíveis a desenvolver para representarem a identidade da marca serão o seu nome, um logotipo que estará presente em todas as comunicações da marca, nos produtos expostos para venda, nos sacos e embalagens para levar para casa e a concepção de um ambiente acolhedor e informal, no qual o design terá um papel fundamental, para transmitir modernidade e informalidade.

Serão usados no espaço difusores de odores (como a canela, as flores ou o cheiro a terra molhada) que serão mais um dos elementos de construção da identidade da marca, perseguindo-se o mais possível o envolvimento sensorial da marca com os clientes.

Smilansky (2009), refere alguns exemplos de experiências interactivas do cliente com a marca, que serão alvo de avaliação pela empresa de comunicação que for seleccionada.

Será uma empresa de comunicação a desenvolver os logotipos e os outros suportes necessários à transmissão dos valores da marca, à qual será dado um briefing inicial onde será explicado o conceito a desenvolver e os valores que a marca pretende espelhar (no Anexo 9, Ilustrações 2 e 3, são mostrados exemplos de logotipos, que constituirão parte do *briefing* inicial que será dado às agências de comunicação).

9.1.2. Definição da Política de Preço

De uma forma genérica, a fixação de preços pode ser feita em função dos custos, da concorrência ou da elasticidade da procura face ao preço. Não pretende a empresa dominar pelos custos, mas antes desenvolver uma estratégia de diferenciação, através do produto e da marca. Pretende-se também que o preço seja equilibrado vs a concorrência existente na zona, pelo que a fixação do preço para os diferentes produtos obedecerá a um equilíbrio entre o que os diferentes tipos de cliente valorizam como preço correcto e o que a concorrência oferece. Analisando a informação disponível sobre os concorrentes da área de influência do projecto, observamos que uma refeição com bebidas ao jantar varia entre 25 e 60 euros e entre os 15 e os 30 euros ao almoço.

Os nossos objectivos de preço médio por refeição são mostrados no quadro abaixo (as projecções de vendas em quantidade e valor constam do Anexo 10, Quadro 13).

Quadro IX - Objectivos de preço médio unitário de venda por refeição

Preço unitário de venda em euros / Ano	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Produto Pequenos almoços e Lanches						
Preço Unitário	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7
Preço unitário com IVA	2,5	2,6	2,7	2,8	2,9	3,0
Produto Almoços						
Preço Unitário	8,0	8,3	8,7	9,0	9,4	9,7
Preço unitário com IVA	9,0	9,4	9,8	10,2	10,6	11,0
Produto Jantares, Ceias e Petiscos						
Preço Unitário	18,0	18,8	19,5	20,3	21,0	21,8
Preço unitário com IVA	20,3	21,2	22,0	22,9	23,7	24,6
Produto Vendido para consumo fora do local						
Preço Unitário	4,0	4,2	4,3	4,5	4,7	4,9
Preço unitário com IVA	4,5	4,7	4,9	5,1	5,3	5,5

Preço Médio Bebidas Alcoólicas(€) - 1 por jantar	5	5,2	5,4	5,6	5,8	6,05
Preço Médio outras bebidas (€) - 1 por refeição	1	1,04	1,08	1,125	1,17	1,215

Um dos pressupostos que considerámos foi o de que as bebidas alcoólicas são consumidas só ao jantar e associadas a uma unidade por refeição e as outras bebidas são consumidas em todas as refeições, também pelo menos uma unidade.

Pretendemos que para os pequenos-almoços e lanches seja dispendida uma média de 2,5 até 3 euros por pessoa (sandes ou bolo, bebida e café), com excepção dos diferentes menus de “*brunch*” que custarão 6 euros por pessoa e terão incluído sumos, batidos, iogurtes, fruta, sandes, bolos e ovos.

Para os almoços, estima-se que seja dispendido em média um valor entre 9 e 11 euros com bebidas incluídas e, para jantares, uma média situada entre 20 e 25 euros.

Para os petiscos ou ceias, é pretendido que o cliente pague em média um valor de 15 euros com bebidas incluídas.

Estima-se também, que a loja venda os produtos a um preço médio de 4,5 a 5,5 euros.

As políticas de aumento de preços traduzem-se em aumentar todos os anos os preços de venda a uma taxa de 4% em todas as categorias de produtos (Anexo 10, Quadro 14), o que permitirá subir a margem de forma gradual, pois foi contemplado um aumento de preços de apenas 2,5% para os gastos em fornecimentos e serviços externos e aumentos das remunerações do pessoal. Quanto ao custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas, optou-se por indexar o seu aumento de preço aos aumentos do preço de venda, isto é, 4% ao ano.

Os impactos desta política de preços e do tipo e quantidade de produtos vendidos, resultam num peso constante ao longo dos anos de 16% do produto pequenos-almoços e lanches, 27% do produto almoços, 53% do produto jantares e 4% dos produtos vendidos para consumo fora do local (Anexo 10, Gráficos 6 e 7).

9.1.3. Definição da Política de Canais de Distribuição - Localização do Ponto de Venda

Após se ter decidido qual o tipo de espaço e o tipo da localização pretendida, foi dado um *briefing* a uma agência imobiliária, que apresentou várias alternativas de espaços com os respectivos valores de trespasse, m² e n° de lugares (Anexo 11, Quadro 15).

Foram visitados os vários espaços, com excepção dos que não correspondiam ao eixo de localização dado no *briefing* inicial (que no quadro 15 acima mencionado aparecem designados como zonas sem interesse). Pelo montante financeiro envolvido, pelas áreas úteis apresentadas, e pelo potencial de crescimento da zona, foi escolhido o espaço sombreado a cinzento (Anexo 11, Quadro 15), na Rua de S. Paulo, zona do Cais Sodré.

Após essa escolha, foi necessário equacionar se seria mais rentável comprar ou pagar um trespasse e arrendar o espaço (ver Anexo 11, Avaliação de alternativas face ao espaço escolhido - comprar vs arrendar). Uma vez que seria necessário um investimento inicial elevado para o projecto de arquitectura, concluiu-se que a compra do espaço seria a melhor opção.

9.1.4. Definição da Política de Comunicação e Promoção

Tendo em conta que a estratégia de comunicação do espaço e a divulgação e criação da marca são importantes para o sucesso do negócio, há que desenvolver, em parceria com uma agência de comunicação e relações públicas, quais as acções críticas dirigidas aos diferentes grupos-alvo, sendo que no ponto 8.3. já foram apresentadas algumas ideias tipo para comunicação. Mas, será a agência de comunicação a apresentar as melhores alternativas.

Pretende-se que no momento do lançamento do espaço seja criada uma actividade que gere notícias na imprensa, de forma a atrair os clientes para uma primeira visita.

Para a abertura, será também considerada uma fase de 3 meses de divulgação e experimentação por parte da comunidade jornalística e gastronómica, enviando-se convites através da agência de relações públicas. Serão enviados convites para a inauguração aos vários críticos de imprensa, dando especial ênfase aos meios especializados como a *Time-out* Lisboa, o guia Boa cama, Boa mesa do Expresso, o Público, a Revista de Vinhos, etc.

Será feito um evento mensal dedicado a uma temática da moda/gastronómico, onde serão convidadas figuras da área ou públicas, que possam trazer público ao espaço e, notícias do espaço na imprensa e nos guias da cidade.

Haverá regularmente encontros da comunidade de *Slow food*, para os quais serão convidados alguns clientes com interesse nesta temática, para que possam conhecer o movimento e conhecer os últimos produtos e as novidades.

Haverá um site na Internet e nas redes sociais, onde serão criados vários espaços de sugestões, mas haverá também toda a informação actualizada, sendo possível também fazer reservas online. Estes espaços serão actualizados regularmente, criando movimentos da empresa nas várias páginas, para que o valor do dinamismo seja constantemente percebido.

O sistema de CRM será uma fonte permanente de comunicação com os diferentes tipos de clientes, promovendo acções específicas nas suas áreas de interesse.

Seguidamente são mostradas as repartições dos investimentos das várias actividades de comunicação e promoção acima descritas, bem como de outros gastos com fornecimentos e serviços externos (no Anexo 12, Quadro 16 e Gráfico 8, mostra-se o mapa de Fornecimentos e Serviços Externos e o peso de cada uma das rubricas no total).

Quadro X – Repartição por tipo de actividades dos Gastos com Fornecimentos e Serviços Externos

Repartição dos Fornecimentos e serviços externos

Repartição dos Fornecimentos e Serviços Externos		
Publicidade e Propaganda	Eventos mensais (500 cada)	6000,0
	Publicidade Internet (300 mês)	3600,0
Trabalhos Especializados	Gestão redes sociais e website (150 mês)	1800,0
	Software Gestão, CRM e cartão cliente (200/mês)	2400,0
	Relações públicas (500/mês restantes)	6000,0
	Consultadoria Higiene e segurança alimentar (100/mês)	1200,0
	Consultadoria contabilidade + software de facturação (350/mês)	4200,0
Vigilância e Segurança	Vigilância e segurança (250/mês)	3000,0
Limpeza, Higiene e Conforto	Lavandaria (300/mês)	3600
	Limpeza (500/mês)	6000
Seguro das instalações	Seguros do espaço (100/mês)	1200
Electricidade, Combustíveis e Água	Água, luz e gaz (1000/mês)	12000
Comunicação	Comunicações (Internet do espaço, telefones e TV cabo) (150/mês)	1800
Artigos para oferta	Embalagens para produtos para venda na loja (ofertas)(100/mês)(5% vendas)	1200
Rendas e Alugueres	Unicre (2% da facturação) (rendas e alugueres) (730/mês) (2% vendas)	8760
Conservação e Reparação	Conservação e Reparação várias (250/mês)	3000
	Equipamentos de cozinha (250/mês)	3000
	Equipamentos para sala (mobiliário e decoração) (200/mês)	2400
	Pratos/copos/talheres (100/mês)	1200
	Atoalhados e fardas (100/mês)	1200
Livros e documentação técnica	Livros (100/mês)	1200
Material de Escritório	Consumíveis de informatica e escritorio e odores (200/mês)	2400
	Ementas e folhetos loja (100/mês)	1200

9.2. Políticas de Tecnologia

No que diz respeito às tecnologias adoptadas para o desenvolvimento do projecto, há dois tipos de tecnologias a avaliar: as tecnologias directamente necessárias ao tipo de negócio e as tecnologias de suporte (no anexo 13 faz-se uma listagem dos diferentes tipos de tecnologia necessários e em relação aos quais será necessário tomar decisões).

Haverá bastantes avaliações a fazer relativamente ao binómio usar o que existe no espaço versus comprar ou alugar em sistema de *leasing* equipamentos e tecnologias novos. Durante estas avaliações, que serão conduzidas por técnicos capacitados para o efeito, há que seguir uma política de avaliação das diferentes propostas, ao nível dos custos, e do rendimento dos equipamentos.

Após uma reunião do promotor do projecto com a AHRESP, foi facultada por essa associação uma lista com vários fornecedores alternativos, nas diferentes áreas, mas certamente que haverá equipamentos existentes que irão ficar ao serviço do espaço e outros que terão que ser adquiridos.

Para efeitos da concepção deste projecto de investimento e porque o espaço escolhido está em funcionamento actualmente, partimos do pressuposto de que todos os equipamentos necessários ao funcionamento da actividade estão a funcionar em condições normais. No entanto, ao nível dos equipamentos de sala e da sua decoração será tudo adquirido de novo, pois os actuais têm um carácter eminentemente tradicional e não correspondem ao ambiente que se pretende criar, visto que não reflectem os valores de modernidade e informalidade que queremos criar no espaço.

Foi aqui considerado como um sistema de tecnologia da empresa o processo de confecção dos alimentos. Sendo que a qualidade da comida servida é um dos factores críticos de sucesso na restauração, será dada particular ênfase a este ponto, aquando do recrutamento e selecção do pessoal de cozinha.

Será também estabelecida uma parceria com fornecedores de pastelaria decorada de forma artística, como meio de exposição e divulgação de imagens de Lisboa.

A repartição do Investimento inicial do projecto (Anexo 13, Quadro 17 e Gráfico 9) tem uma componente de 70% para a compra do espaço e projecto de arquitectura, de 18% para equipamento básico e de 12% para outros activos tangíveis.

9.3. Políticas de Organização

9.3.1. Política de Parcerias

A empresa definirá, implementará e controlará a sua cooperação com outras entidades, nomeadamente com fornecedores, para se poderem explorar sinergias que permitam obter vantagens recíprocas e que envolvam as dimensões económica e humana. Serão alvo desta constituição de parcerias as escolas de hotelaria e turismo, a rede internacional de “*slow food*” (movimento global fundado em 1989 com o objectivo de preservar as tradições de gastronomia locais), alguns fornecedores de matérias-primas e de produtos para venda no local e, por exemplo, alguns sites de turismo. Temos também como objectivo fazer uma abordagem às maiores empresas e instituições do local (como a EDP e o IADE), para identificar que necessidades possam ter e desenhar conjuntamente algumas formas de cooperação. Construiremos ainda parcerias com várias empresas de *delivery* de refeições em casa ou no escritório, para os clientes que o pretendam, pois esta é uma tendência que se prevê que continue (*take away*).

9.3.2. Política de Responsabilidade Social

O projecto tem objectivos de ajuda ao desenvolvimento da comunidade onde opera, nomeadamente ajudando na promoção da zona da cidade onde ficará inserido, da promoção do património gastronómico português e da cidade de Lisboa em geral.

9.3.3. Políticas de Ética

Serão definidos compromissos da empresa relativos aos seus valores morais e práticas que respeitem a honestidade, a igualdade, a integridade, o rigor e a justiça.

9.3.4. Políticas de Participação

Entende o promotor do projecto difundir uma política de participação e inclusão dos seus colaboradores, dos seus clientes e fornecedores, incitando à participação na melhoria de todos os processos, em todos os níveis da organização.

9.3.5. Políticas de Qualidade

O projecto tem como objectivos exceder a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e dos seus colaboradores, gerando fidelização e *commitment*. Para garantir a execução das políticas da qualidade, a organização criará mecanismos, em conjunto

com o parceiro seleccionado de consultoria em higiene, saúde e segurança alimentar, para controlar a conformidade dos processos, na selecção de matérias-primas e na sua manipulação, bem como formas de avaliação para medir o nível de satisfação e de fidelização dos seus clientes e o envolvimento/*commitment* dos colaboradores.

9.4. Políticas de Recursos Humanos

Chiavenato (2009), refere a importância da criação de um sistema para a gestão das pessoas e das suas expectativas como um elemento fulcral para o sucesso empresarial. Este projecto tem as suas políticas específicas de recrutamento, selecção, formação e avaliação dos colaboradores, com o objectivo de promover a melhoria das suas qualificações e do seu desempenho e de garantir igualdade de oportunidades de formação, desempenho, promoção e remuneração.

Tracy (1990) fala do *Empowerment* como uma forma de distribuir o poder dentro das organizações, como filosofia chave para o envolvimento e compromisso de todos os colaboradores no dia-a-dia da empresa. Em sintonia absoluta com essa filosofia, porque os colaboradores têm um grau de especialização elevado e também como forma de os envolver ou estarem comprometidos com a empresa (terem *commitment*), pretende o promotor do projecto distribuir de forma individual as responsabilidades, a autoridade, padrões de excelência individuais e da organização, formação, informação, dar *feedback* regular e honesto, reconhecer o desempenho positivo quando for o caso e, ter tolerância para com o erro, quando justificado, como forma dos colaboradores terem uma relação de confiança e de respeito para com a empresa.

Senge (1990) apresenta o conceito e a forma de construir as “*Learning Organizations*”, tendo como uma das suas bases o *empowerment* e partindo do pressuposto de que as pessoas e as organizações podem errar, mas que, se aprenderem com o erro, as decisões seguintes serão mais benéficas para a organização. Trata-se de retratar o processo do crescimento, aplicado ao contexto empresarial.

9.4.1. Recrutamento e Selecção

A opção preferencial para o recrutamento e selecção do promotor do projecto é o de estabelecer parcerias com as Escolas de Hotelaria e Turismo.

Considerando que “...a taxa de empregabilidade dos alunos, 6 meses após a conclusão do curso, é hoje de 80% e, cerca de 78% recebe mensalmente entre os 476 e 1000 euros...” (Sónia Abreu Sebastian, administradora do Turismo de Portugal responsável pelo pelouro da formação, em entrevista ao semanário Expresso de 14 de Maio de 2011), isto permite não só ir buscar esse tipo de profissionais, mais dotados de conhecimentos teóricos sobre a compra, preparação e apresentação dos alimentos (pessoal de cozinha) e sobre as diferentes formas de prestar um bom serviço (pessoal de sala), como permite também construir uma previsão dos gastos que teremos com o pessoal, sem um grande desfasamento da realidade actual existente no mercado.

9.4.2. Formação

Como pressuposto do desenvolvimento de pessoas, há que empreender regularmente actividades de formação internas e externas em domínios tão vastos como os da saúde, higiene e segurança alimentar ministrados pela AHRESP, os de liderança, alguns específicos de cozinha, de serviço ao cliente, entre muitos outros, sendo que o importante a reter é que a formação deverá ser sempre personalizada, indo de encontro às necessidades individuais dos colaboradores.

Lendrevie (2004) sustenta que no actual contexto de evolução há uma necessidade de formação contínua dos colaboradores, como forma de actualização permanente da sua formação de base, para que possam incorporar na actividade da empresa as mais recentes técnicas e ferramentas de trabalho.

A formação é uma das ferramentas que contribui para a melhoria do desempenho. No desenvolvimento deste projecto são afectadas verbas anuais para a formação, bem como para actividades de marketing interno (Anexo 14, Quadro 19).

9.4.3. Animação e Gestão da Equipa

Serão empreendidas actividades regulares de animação das equipas, para construção de espírito de pertença, transmitir informação relevante sobre o negócio bem como sobre qualquer alteração de estratégias ou políticas e cimentar o conjunto de valores, a missão e visão da empresa. Estas actividades, cuja periodicidade variará em função do seu objectivo, serão definidas caso a caso, conforme as necessidades de gestão.

9.4.4. Definição de Turnos

Como a empresa pretende aproveitar as oportunidades proporcionadas pelos vários tipos de produtos (pequenos-almoços e lanches, almoços, jantares e ceias) e ter um horário de funcionamento alargado, como forma de rentabilizar o investimento no imóvel, fazendo-o rodar diariamente o maior nº de vezes possível, há que trabalhar com 2 turnos de pessoas, para poder assegurar um nível de serviço adequado.

Sabe o promotor do projecto que esta não é a prática do sector, onde não são explorados todos os possíveis produtos, e se centram as actividades diárias só em alguns desses produtos, tornando possível a existência de um só turno de colaboradores.

Acredita-se no entanto que a pequena representatividade no *mix* de produto dos pequenos-almoços e lanches (5%) pode constituir um vector de crescimento da facturação importante, além de servir um dos maiores grupos-alvo (em dimensão) do negócio (os que trabalham no local).

Pretende-se também que dentro destes dois turnos se consiga dinamizar, em conjunto com os nossos parceiros das escolas de Hotelaria e Turismo uma sessão diária de estágio dos seus alunos, para que possam aprender e vivenciar o dia-a-dia do negócio enquanto ainda estão a estudar, colaborando em simultâneo com as tarefas do projecto.

9.4.5. Avaliação do Desempenho

Haverá uma definição de objectivos individualizada, desenhada em função dos objectivos da empresa e do plano de desenvolvimento das competências de cada indivíduo, sendo que se pretende que haja uma indexação da sua performance a uma componente variável do seu salário, paga em função do atingir desses objectivos.

O pessoal de sala terá objectivos de venda e o pessoal de cozinha terá objectivos de produção de refeições, como indicadores da sua produtividade, bem como objectivos individuais de índole qualitativa, no qual serão espelhados os comportamentos e atitudes que se queiram ver modificados ou potenciados.

Como fio condutor do funcionamento desta política, a empresa prevê que haja anualmente um plano de desenvolvimento individual, desenhado para ir de encontro aos objectivos individuais dos colaboradores, com as acções de formação necessárias para ajudar o colaborador no seu desenvolvimento, com um *feed-back* trimestral regular

sobre o caminho e com um carácter formal (escrito), para que haja um maior rigor. O montante para esta actividade foi inscrito no mapa de Gastos com o Pessoal, na linha de Outros Gastos com o Pessoal (Anexo 14, Quadro 20).

9.5. Políticas Financeiras

As principais decisões sobre políticas financeiras que foram tomadas na concepção deste projecto foram as seguintes (sumarizadas no Anexo 15, Quadros 21 e 22):

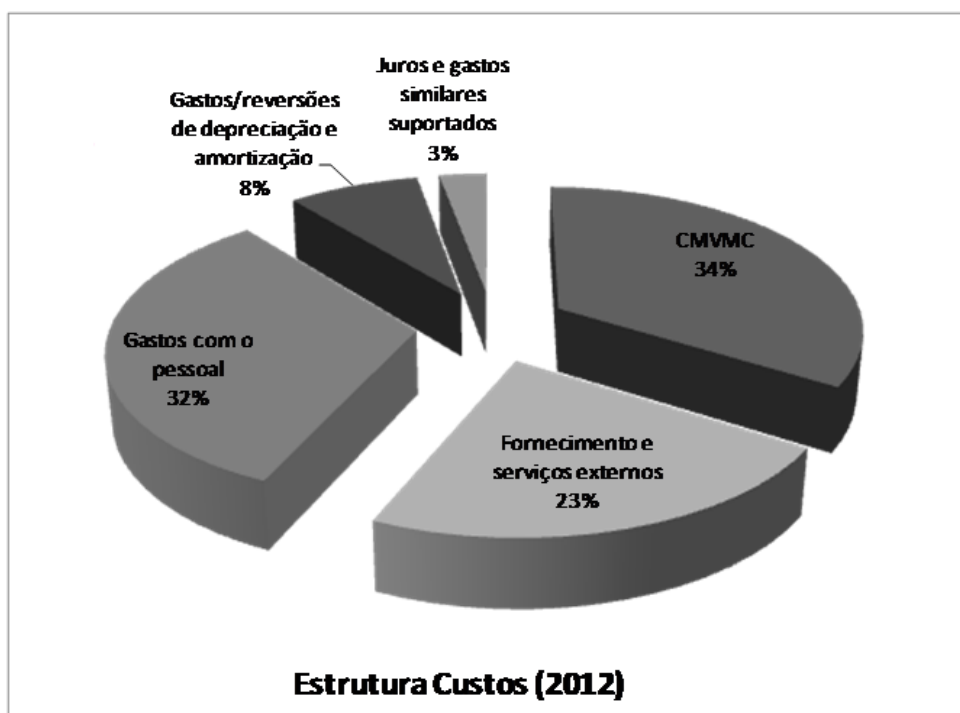
- O prazo médio de pagamentos a fornecedores será de 30 dias, enquanto o recebimento de clientes é a pronto. Sabemos que neste negócio os clientes pagam a pronto (seja com dinheiro ou com cartão de crédito) e a SIBS disponibiliza o dinheiro no dia na conta da empresa.
- A taxa média para a remuneração da SIBS foi considerada de 2% e incluída como um gasto de Fornecimentos e Serviços Externos no ponto Rendas e Alugueres, para efeitos de simplificação de cálculo.
- O prazo médio de stocks é de 30 dias, por incorporar não só a comida, mas também bebidas alcoólicas e outros bens menos perecíveis (para venda na loja).
- A taxa do IVA das vendas é de 13% e considerou-se uma taxa de IVA média de 10% nas compras de matérias-primas, pois havendo muitos produtos a 6% e outros a 23%, este é um valor intermédio entre as duas.
- Relativamente às taxas de juro para aplicações (3%) e obtenção de financiamento a curto (7%) e a médio prazo (10%), optámos por escolher as taxas que estão no mercado à data da concepção desta análise, embora se acredite que são valores conjunturais.
- A taxa de juro dos activos sem risco foi considerada como sendo de 3%.
- O prémio de risco de mercado foi considerado como sendo de 10%.
- O projecto foi desenhado para ter uma estrutura equilibrada entre os capitais próprios (60%) e os capitais alheios (40%), por se considerar que dada a actual falta de liquidez da economia, é um valor que revela compromisso e envolvimento, por parte do promotor. Para além deste facto, é pretendida a compra do espaço por 125.000 euros, sendo que a banca actualmente apenas

concede 80% do valor do espaço, isto é, 100.000 euros. Assim sendo, os capitais próprios terão que ser de 150.000 euros.

- Foram consideradas aplicações dos saldos de tesouraria, considerando-se que a partir do 5º ano há condições para o recomeço de um novo ciclo de investimentos.
- Considerou-se, por ser prática no sector, que o custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas representa 37,5% das vendas (anexo 15, Quadro 22).

No gráfico abaixo é apresentada a estrutura de custos do projecto no seu arranque, havendo uma equilibrada distribuição de cada uma das componentes operacionais e apenas 3% de peso dos custos de financiamento necessários. É claramente ilustrado o peso que os gastos com o pessoal e com o *outsourcing* de serviços especializados têm no projecto, para garantir poder um bom nível de serviço, desde o momento inicial.

Gráfico II – Repartição dos Custos do Projecto



10. Requisitos para a Implementação

10.1. Requisitos Essenciais para a Implementação

- O binómio localização do espaço / preço serem os definidos ou melhorados

- O espaço ter uma dimensão superior a 200 m² e funcionalidades que permitam servir em simultâneo uma refeição para 50 pessoas sentadas
- A obtenção de licenças (licenciamento da obra e subsequente alvará de funcionamento) por parte da Câmara Municipal de Lisboa
- A obtenção do financiamento que se considerou necessário, associado a uma taxa de juro razoável, dentro da incerteza que se vive actualmente
- A contratação do pessoal decorrer de acordo com o quadro perspectivado de se conseguir recrutar profissionais saídos das Escolas de Hotelaria e Turismo dentro do intervalo de custos considerado, pois é um dos traços de originalidade do projecto
- A contratação dos vários Fornecimentos e serviços externos críticos ao negócio não exceder as previsões de custos (agência de comunicação e relações públicas, agência de gestão das actividades na web, nas redes sociais e nos sites de turismo e activação e gestão de sistema de CRM)

10.2. Planos Alternativos

Decorrente do tipo de requisitos essenciais que possam não acontecer de acordo com o esperado, podem ser accionados os respectivos planos de contingência:

- Se não se conseguir obter o espaço escolhido, podemos proceder à pesquisa de um novo espaço, desde que obedeça aos critérios de localização num dos eixos definidos (Santos / C. Sodré / Terreiro do Paço / Bairro Alto), para atrair em simultâneo visitantes locais e turistas, tenha mais de 200 m² e funcionalidades para 50 pessoas e o investimento de arranque não seja superior a 250 mil euros;
- Se não se conseguir obter as licenças e o alvará de funcionamento para este espaço, pesquisar-se-á um novo espaço;
- Se durante o processo de recrutamento de jovens profissionais das escolas de Hotelaria se apurar que não têm as motivações e a maturidade para integrar os valores e o espírito deste projecto, há que aplicar um novo conceito, que poderá por exemplo ser a tipicidade dos cozinheiros tradicionais portugueses (promover por exemplo a imagem da D. Maria, a nossa profissional de cozinha, que faz boas refeições para os portugueses há 20 anos e quer continuar a fazer mais);

- Se os custos com os nossos parceiros externos, que foram considerados nucleares para o projecto se vierem a revelar muito superiores ao previsto, há que estudar quais as melhores alternativas internas para a substituição destes;
- Se as vendas não ocorrerem de acordo com o previsto, existe flexibilidade para se focalizar mais nos produtos com melhores margens.

10.3. Cronograma para Implementação

As actividades a desenvolver antes do arranque do projecto são bastante variadas (Anexo 16, Quadro 23). Deve sublinhar-se o constrangimento temporal associado à aprovação do licenciamento de obras que condiciona todo o desenrolar das operações e deverá ser submetido á Câmara Municipal de Lisboa e cuja aprovação demora em média 3 meses, sendo um condicionante de todo o fluxo de actividades, inclusivamente da compra do espaço.

11. Avaliação Financeira e Análises de Sensibilidade

11.1. Avaliação Financeira

No que diz respeito aos principais indicadores económicos, o projecto apresenta uma taxa de crescimento das vendas mais agressiva nos 2 primeiros anos (17% e 16% respectivamente), seguidas de crescimentos estabilizados de 9% ao ano. O ponto crítico das vendas é atingido no 3º ano de actividade.

Quadro XI – Principais Indicadores Económico-Financeiros do Projecto

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Taxa de Crescimento do Negócio		17%	16%	9%	9%	8%
EBITDA (Resultado antes de depreciações, juros e impostos)	562	28681	36651	38665	55994	75562
EBIT (Resultado Operacional)	-27188	931	8901	20915	38244	66812
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-37118	-8909	1415	15896	36293	68568
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-37118	-8909	1415	15896	34285	50397
Return On Investment (ROI)	-16%	-4%	1%	8%	16%	19%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-33%	-9%	1%	13%	22%	24%

A Margem Bruta é positiva durante todo o período do projecto, bem como o EBITDA, apresentando Resultados Operacionais positivos no 2º ano e Resultados Antes de Impostos positivos apenas em 2014, no seu 3º ano de actividade, como podemos ver no quadro acima. Isto significa que, nos dois primeiros anos a actividade não gerou os

fundos suficientes para o suporte das depreciações dos activos fixos tangíveis e intangíveis, nem dos custos financeiros.

A partir do 3º ano de actividade a empresa já tem resultados líquidos positivos, pois já foram amortizados os activos intangíveis e pago 40% do financiamento bancário inicial necessário, reduzindo a pressão dos encargos financeiros (o seu prazo de pagamento será de 5 anos). A diminuição ou o aumento do prazo de pagamento do empréstimo de médio prazo, não introduz muita variação nos resultados, pois o que tem grande impacto nos resultados negativos dos primeiros anos são os custos relacionados com as depreciações dos activos.

O Retorno do Investimento (ROI) é positivo a partir do 3º ano, atingindo no ano final de referência um valor de 19%.

Rentabilidades dos capitais Próprios situadas acima de 10%, como o projecto apresenta a partir do 5º ano, são difíceis de encontrar e situam-se acima das taxas de referência para as principais aplicações existentes no mercado.

No que diz respeito à análise dos indicadores financeiros do negócio, pode-se dizer que, tem um plano financeiro que envolve fundos de capital em quantidade adequada, garantindo-lhe desempenho em termos de autonomia financeira e solvabilidade total compatíveis com a natureza e segurança financeira do projecto, como é ilustrado abaixo (no Anexo 17, Quadros 24 a 29, são apresentados os principais indicadores utilizados na avaliação económico-financeira do projecto, bem como as demonstrações de resultados, balanços previsionais e o plano de financiamento do projecto).

Quadro XII – Indicadores de Autonomia e Solvabilidade

INDICADORES FINANCEIROS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Autonomia Financeira	48%	49%	53%	62%	72%	78%
Solvabilidade Total	192%	196%	214%	260%	359%	449%

Sumarizando, podemos concluir que o projecto se paga num horizonte de 6 anos (*Pay-back period*) e que apresenta uma taxa interna de rentabilidade (TIR) de 26%, além de um VAL (Valor Actual Líquido) de 105 mil euros ao fim dos 6 anos, significando isto que o investimento neste negócio, realizando-se os pressupostos de níveis de actividade já enunciados, é atraente para potenciais investidores. Do ponto de vista do promotor do

projecto, o VAL é de 269 mil euros e a TIR de 32%, podendo assim e 2017, dar-se lugar a um novo ciclo de investimentos.

11.2. Análise de Sensibilidade

Procedeu-se aos testes de sensibilidade do projecto às mais relevantes variáveis envolvidas (os resultados são ilustrados no Anexo 15, Quadros 30 a 34). Sinteticamente, efectuaram-se os seguintes testes:

11.2.1. Análise de Sensibilidade Associada a Variações do Nível de Actividade

Cenário 1:

Redução de 10% na actividade, mantendo o mesmo nível de pessoal e não fazendo Publicidade nem *Outsourcing* das actividades de comunicação, obtendo resultados líquidos acumulados no período de 29.899 euros.

Cenário2:

Redução de 25% do nº de jantares (produto nuclear) só 1 cozinheiro e o resto do pessoal crescendo em sintonia com o volume da actividade e não fazendo Publicidade nem *Outsourcing* das actividades de comunicação, obtendo resultados líquidos acumulados no período de 58.913 euros.

Cenário 3:

Eliminação do produto Pequenos-almoços e Lanches e operar apenas com um turno de pessoal (tal como acontece na maioria deste tipo de espaços), obtendo-se resultados líquidos acumulados no período de 74.855 euros.

11.2.2. Análise de Sensibilidade Associada a Reduções do Preço de Venda

Cenário 1:

Redução de 5% no preço médio de venda, não se efectuando publicidade, produzindo-se resultados líquidos acumulados no período de 41.392 euros.

Cenário 2:

Redução de 10% no preço médio de venda, sem aumentar o pessoal, obtendo-se resultados líquidos acumulados no período de 28.410 euros.

Cenário 3:

Redução de 10% no preço médio de venda, com apenas 1 cozinheiro e não fazendo Publicidade nem *Outsourcing* das actividades de comunicação, obtendo-se resultados líquidos acumulados no período de 100.403 euros.

11.2.3. Análise de Sensibilidade Associada a Aumentos de Gastos com o Pessoal

Cenário1:

Aumento de + 7,5% na rubrica de Gastos com o Pessoal, obtendo-se resultados líquidos acumulados no período de 10.315 euros.

Cenário 2:

Aumento de 10% na rubrica de Gastos com o Pessoal, operando apenas com um cozinheiro remunerado em + 20% e obtendo-se resultados líquidos acumulados no período de 62.716 euros.

Cenário 3:

Aumento de 10% na rubrica de Gastos com o Pessoal, operando apenas com um cozinheiro remunerado em + 50% e obtendo-se resultados líquidos acumulados no período de 29.841 euros.

Cenário 4:

Aumento de 20% na rubrica de Gastos com o Pessoal, operando apenas com um cozinheiro e obtendo-se resultados líquidos acumulados no período de 16.658 euros.

11.2.4. Análise de Sensibilidade Associada a Aumentos de Fornecimentos e Serviços Externos

Cenário 1:

Aumento de 10% na rubrica de gastos com Fornecimentos e Serviços Externos, produzindo -se resultados líquidos acumulados no período de 13.623 euros.

Cenário 2:

Aumento de 10% na rubrica de gastos com Fornecimentos e Serviços Externos, prescindindo de Publicidade, produzindo -se resultados líquidos acumulados no período de 70.036 euros.

Cenário 3:

Aumento de 10% na rubrica de gastos com Fornecimentos e Serviços Externos, prescindindo do *Outsourcing* das actividades de comunicação, produzindo -se resultados líquidos acumulados no período de 73.492 euros.

11.2.5. Análise de Sensibilidade a Alterações na Estrutura do Capital

Na medida em que o valor inicial do Capital Próprio é maior, os Resultados Líquidos acumulados no período também são maiores, por via da redução dos custos suportados com o financiamento. A estrutura de capital escolhida é aquela que contempla o máximo de financiamento que se poderá vir a obter na compra do espaço (100.000 euros) e, em simultâneo as disponibilidades máximas que o promotor do projecto pode adjudicar a este empreendimento (pode ser observado no Anexo 15, Quadro 34).

Em conclusão, o projecto embora naturalmente sensível às variações que foram testadas, mantém uma rentabilidade e performance adequadas, como se pode verificar pelos respectivos indicadores que são apresentados (Anexo 15, Quadros 30 a 34).

12. Bibliografia

Monografias (livros):

Boody, D. (2008), *Management – an introduction*. FT / Prentice Hall

Buttle, F. (2009), *Customer Relationship Management*. Elsevier.

Chiavenato, I.(2009), *Recursos Humanos*. Elsevier.

Collins, J. e J.I. Porras (2002), *Built to last*. Harper Collins.

Freire, A. (2008), *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Verbo.

Garvey, M. e H.e A. Dismore, (2004), *Running a Restaurant For Dummies* – Wiley Publishing, Inc.

Greenberg, P. (2010), *CRM at the Speed of Light – Social CRM strategies, tools and techniques for engaging your customers* – McGraw-Hill.

HEC (2000), *Strategor – Política Global da empresa*. D. Quixote.

Kotler, P. e K. Keller (2009), *Marketing Management*. Pearson.

Lendrevie, J. e D. Lindon e J. Levy e. P. Dionisio e J.V. Rodrigues (2004), *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. D. Quixote.

Porter, M. (1988), *Competitive Strategy*. The Free Press.

Schmitt, B. H. (1999), *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*. The Free Press.

Senge, P.(1990), *The Fifth Discipline- The art and Practise of the Learning Organizations*. Doubleday.

Smilansky, S. (2009), *Experiential marketing: a practice guide to interactive brand experiences*. Kogan Page Limited.

Tracy, D. (1990), *10 passos para o Empowerment*. Campus.

Publicações:

Ahresp (2009), Barómetro nº 16 dos sectores de Hotelaria e Restauração, 31 de Julho.

Ahresp (2010), Barómetro nº 21 dos sectores de Hotelaria e Restauração, 1 de Outubro.

Ahresp (2010), Revista nº 170, Novembro de 2010.

Nielsen – Anuário 2009

Imprensa:

Brilhante, P. (2011), Boa Cama Boa Mesa, *Expresso*, 27 de Março.

Mateus, C. (2011), 80% de empregabilidade nos cursos de turismo, *Expresso*, 14 de Maio.

Pais, T. (2011), Guia de Restaurantes 2011, *Timeout Lisboa*, Maio.

Soeiro, C. (2010), Dossier: Restauração, *Revista de Negócios & Franchising*, Março/Abril de 2010.

Referências retiradas da Internet:

DBK, SA (2007), Estudo: Cadeias de Restaurantes,
<http://dbk.dev.genetsis.com/por/default.cfm?idpagina=22&idSector=4474>

DBK, SA (2011), Estudo de Sectores Portugal, Restaurantes,
[http://www.dbk.es/pdf/sectoresportugal/sumarios/Restaurantes%20\(Portugal\).pdf](http://www.dbk.es/pdf/sectoresportugal/sumarios/Restaurantes%20(Portugal).pdf)

DBK, SA (2008), Estudo de Sectores Portugal, Restaurantes,
<http://www.dbk.es/pdf/ejemplos/secpor01.pdf>

Deloitte (2010), Associação de Turismo de Lisboa – Plano estratégico 2011-2014,
http://www.visitlisboa.com/getdoc/2d96a472-47a7-408c-a606-977c0f7ab032/ATL-Plano_Estrategico-2011-2014.aspx

Deloitte (2011), TLx14 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014,
http://www.cm-lisboa.pt/archive/doc/TLx14_Portugues_vs_final_OK_22_12_10.pdf

Ferreira, A.P. (2011), Lisboa foi o destino que mais cresceu em 2010, Exame Expresso,
<http://aeiou.expresso.pt/lisboa-foi-destino-que-mais-cresceu-em-2010=f630743>

Gira Foodservice (2009), Key Facts & Figures for the Foodservice Market Portugal,
<http://www.girafoodservice.com/en/publications/2009/29/2009foodserviceportugal.php>

Instituto Nacional de Estatística (2011), Portal do Instituto Nacional de Estatística, http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main

International monetary fund (2011), Data and Statistics: World Economic Outlook, http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/01/weodata/weorept.aspx?sy=2008&ey=2012&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=001%2C110%2C163%2C119%2C203%2C123%2C998%2C200%2C904%2C901%2C505%2C511%2C205%2C406%2C603&s=NGDP_RPCH&grp=1&a=1&pr1.x=56&pr1.y=12

International monetary fund (2011), Data and Statistics: World Economic Outlook, http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/01/weodata/weorept.aspx?sy=2009&ey=2016&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=%2C&br=1&c=182&s=NGDP_RPCH%2CPCPIPCH%2CLUR&grp=0&a=&pr1.x=63&pr1.y=9

PORDATA (2011), Despesas de consumo final das famílias no território económico por tipo de bens e serviços, <http://www.pordata.pt/Portugal/Ambiente+de+Consulta>

Quantified Marketing Group (2011), Restaurant Advertising versus Public Relations, http://www.quantifiedmarketing.com/learning_center/pr_advertising.php

Quantified Marketing Group (2011), 10 Restaurant Marketing and PR tactics for 2007, http://www.quantifiedmarketing.com/learning_center/restaurant-marketing-tactics.php

Roxo, F.V. (2001), Análise de sectores: O modelo das 5 forças de Michael Porter, <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=316>

Slow food, Official website
<http://www.slowfood.com/>

Turchi, S. (2008), Marketing experiencial no ponto de venda, *Revista Carreira e Negócios*, Outubro, <http://www.sandraturchi.com.br/e-commerce/08/marketing-experiencial-no-ponto-de-venda/>

Tyrrel, C. (2010), Experimental Marketing - What is it?, <http://www.upublish.info/Article/Experimental-Marketing---What-is-it-/300392>

Artigos Científicos:

Antunes, J. e P. Rita (2005), Os determinantes do Marketing Relacional na satisfação e fidelização dos clientes, *Economia Global e Gestão*, Lisboa: INDEG-ISCTE Vol.X, nº2, 111-134.

Botelho, D. e A.T. Urdan (2005), Lealdade à marca e sensibilidade ao preço: um estudo da escolha da marca pelo consumidor, *Revista de Administração Contemporânea* vol.9, nº4 Curitiba, 163-180.

Brito, C. (2010), Uma abordagem relacional ao valor da marca, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* vol.9, nºs.1-2, 49-63.

Cavalli, S.B. e E.Salay (2007), Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar, *Revista de Nutrição* vol.20, nº6 Campinas, 657-667.

Henriques, C. e M.J. Custódio (2010), Tourism and Gastronomy: The valuation of Algarve's Gastronomic Heritage, *Revista Encontros Científicos Tourism & Management studies*, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, nº6, 69-81.

Leandro, M.E., A.S.S.H. Leandro e V. Barroso (2010), Alimentação familiar: os fabulosos odores, (dis)sabores e saúde, *Sociologia* nº62, 57-80.

Rebelato, M.G. (1997), Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes self-service, *Gest. Prod.* vol.4, nº3, 321-334.

Rita, P. (2005), A Publicidade na Internet: Formatos, tendências e indicadores de performance, *Economia Global e Gestão*, Lisboa: INDEG-ISCTE X:1, 9-31.

Tinoco, M.A.C. e J.L.D. Ribeiro (2008), Estudo qualitativo dos principais atributos que determinam a percepção de qualidade e de preço dos consumidores de restaurantes a la carte, *Gest. Prod.* vol.15, nº1, 73-87.

Uggioni, P.L., R.P.C. Proença e L.A.Z.R. Zeni (2010) Assessment of gastronomic heritage quality in traditional restaurants, *Revista Nutrição* vol.23, nº1, Campinas, 7-16.

13. Anexos

Anexo 1- Enquadramento Global

Quadro 1 - Crescimento do PIB mundial e Projeções Futuras

Country Group Name	2008	2009	2010	2011	2012
World	2.865	-0.524	5.010	4.401	4.513
Advanced economies	0.219	-3.362	2.968	2.376	2.577
Euro area	0.447	-4.083	1.743	1.626	1.773
Major advanced economies (G7)	-0.161	-3.683	2.764	2.272	2.454
Newly industrialized Asian economies	1.783	-0.810	8.359	4.907	4.486
Other advanced economies (excluding G7 and euro area)	1.643	-1.215	5.719	3.901	3.818
European Union	0.686	-4.132	1.762	1.776	2.076
Emerging and developing economies	6.063	2.724	7.253	6.540	6.485
Central and eastern Europe	3.196	-3.562	4.237	3.666	3.959
Commonwealth of Independent States	5.297	-6.435	4.551	5.026	4.687
Developing Asia	7.666	7.211	9.530	8.408	8.362
ASEAN-5	4.724	1.702	6.876	5.446	5.703
Latin America and the Caribbean	4.337	-1.741	6.080	4.681	4.154
Middle East and North Africa	5.123	1.776	3.761	4.065	4.221
Sub-Saharan Africa	5.568	2.826	4.971	5.522	5.889

Fonte: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2011, GDP in percentage at constant prices

Anexo 2 – Tendências Económicas

Quadro 2 – Evolução do PIB Português entre 2007 e 2010

Ano	PIB a preços constantes	Variação
2007	€ 164.097.680	
2008	€ 164.127.100	0,02%
2009	€ 160.066.473	-2,47%
2010	€ 162.305.240	1,40%

Fonte: INE-BP Contas nacionais anuais (base = 2006)

Quadro 3 – Previsões de Evolução do PIB, Inflação e Desemprego para Portugal

Descrição	Unidade	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PIB, preços constantes	% de variação	1,4	-1,5	-0,5	0,9	1	1,2	1,2
Inflação, preços médios consumidor	% de variação	1,4	2,4	1,4	1,4	1,4	1,6	1,8
Taxa Desemprego	% população activa	11	11,9	12,4	11,9	11,3	10,6	9,8

Fonte: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2011

Anexo 3 – Análise Sectorial do Mercado da Restauração

Quadro 4 – Consumo das Famílias por Tipo de Bem ou Serviço

Despesas de consumo final das famílias por tipo de bens e serviços - ano de 2007	
-	
Produtos alimentares e bebidas não alcoólicas	16,2%
Bebidas alcoólicas, tabaco e narcóticos	3,1%
Vestuário e calçado	5,8%
Habituação, água, electricidade, gás e outros combustíveis	14,3%
Acessórios para o lar, equipamento doméstico e manutenção da habitação	6,4%
Saúde	5,3%
Transportes	14,4%
Comunicações	3,1%
Lazer, recreação e cultura	7,3%
Educação	1,1%
Restaurantes e hotéis	11,0%
Bens e serviços diversos	12,1%
Total	100,0%

Fonte: INE – Contas nacionais anuais (base 2006)

Anexo 4 - Evolução do N° de Lojas de Restauração por Formato e Área Geográfica

Classificação das diferentes partes de mercado, segundo a Nielsen:

Restaurantes – ponto de venda que serve refeições e abre ao público depois das 9h, ou se for localizado num centro comercial, depois das 10h.

- Tem serviço à mesa, ementa, carta de vinhos, talheres de metal para refeição e não tem pré-pagamento.
- Deve ter, pelo menos, três das seguintes bebidas alcoólicas: Vinho aperitivo, Vinho do Porto, Brandy, Espumante, Whisky.
- Estão ainda incluídos os pontos de venda que pertencem a cadeias de restauração organizadas.

Snack – Ponto de venda que serve refeições e não se enquadra na definição de Restaurante nem de fast food. Estão incluídos os snacks anexos às estações de serviço.

Café – Ponto de venda que serve café, não serve refeições, tem alguns produtos de confeitaria e tem em stock pelos menos três das seguintes bebidas alcoólicas: Bagaceira, Brandy, Cerveja, Vinho Aperitivo, Vinho Espumante, Vinho de Mesa, Vinho do Porto, Whisky. Estão incluídos os cafés anexos às estações de serviço.

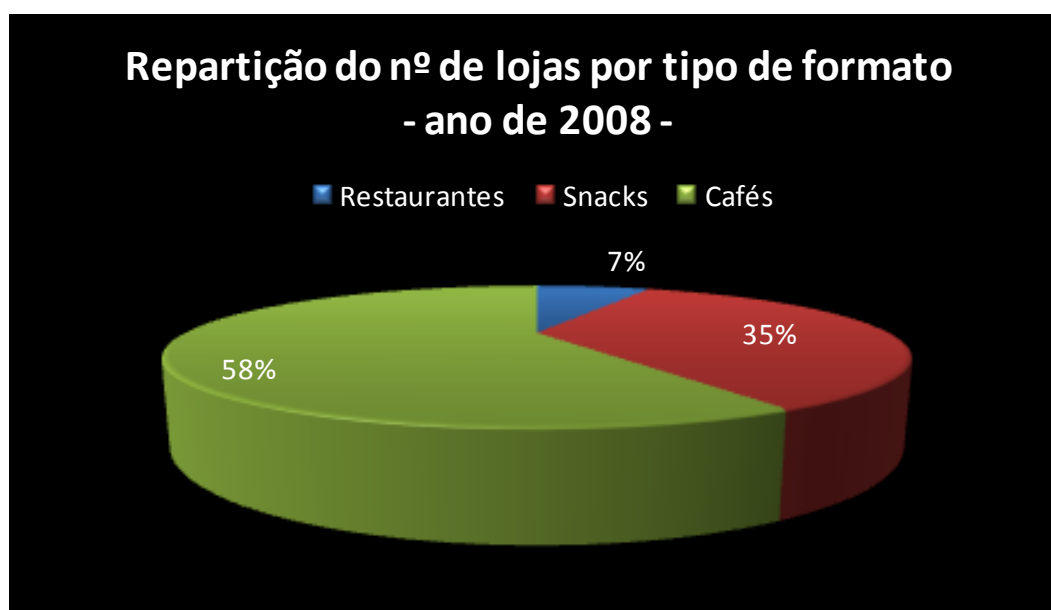
Café puro – Ponto de venda que serve maioritariamente café, não serve refeições e não necessita de ter bebidas alcoólicas.

Quadro 5 – Evolução do N° de Lojas de Restauração Formato

Evolução do número de lojas						
Formato	2002	2007	2008	variação período	variação média anual no período	variação 07/08
Restaurantes	4571	5432	5257	15,01%	2,50%	-3,22%
Snacks	32354	27956	26869	-16,95%	-2,83%	-3,89%
Cafés	44875	46036	45115	0,53%	0,09%	-2,00%
Total	81800	79424	77241	-5,57%	-0,93%	-2,75%

Fonte: Nielsen, Anuário 2009

Gráfico 1 – Repartição do N° de Lojas por Formato, em 2008



Fonte: Nielsen - Anuário 2009

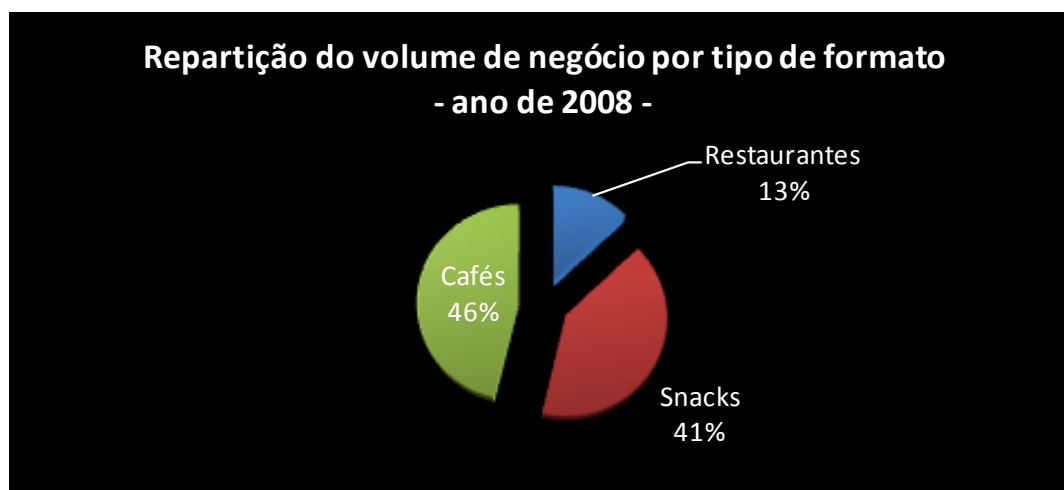
Quadro 6 – Repartição do nº de Lojas por Área Geográfica

Nº de lojas por área geográfica				
Áreas	nº lojas 2007	nº lojas 2008	Peso por área	evolução
Grande Lisboa (área I)	13980	13808	18%	-1%
Grande Porto (área II)	6348	6061	8%	-5%
Litoral Norte (área III Norte)	23379	21817	28%	-7%
Litoral sul (área III sul)	10360	10567	14%	2%
Interior Norte (área IV)	10803	10517	14%	-3%
Interior Sul e Algarve (área V)	14554	14471	19%	-1%
Total	79424	77241	100%	-3%

Fonte: Nielsen - Anuário 2009

Anexo 5 – Evolução das Vendas da Restauração por Tipo de Formato e Área Geográfica

Gráfico 2 – Repartição das vendas por formato tipo de formato de loja em 2008



Fonte: Nielsen - Anuário 2009

Quadro 7 – Evolução das Vendas, por Tipo de Formato

Evolução do volume de vendas (milhões de euros)						
Formato	2002	2007	2008	variação período	variação média anual no período	variação 07/08
Restaurantes	€ 1.217	€ 1.398	€ 1.188	-2,38%	-0,40%	-15,02%
Snacks	€ 4.845	€ 4.193	€ 3.740	-22,81%	-3,80%	-10,80%
Cafés	€ 4.176	€ 4.469	€ 4.242	1,58%	0,26%	-5,08%
Total	€ 10.238	€ 10.060	€ 9.170	-10,43%	-1,74%	-8,85%

Fonte: Nielsen - Anuário 2009

Quadro 8 – Volumes de Vendas da Restauração, por Área Geográfica

Volume de vendas por área geográfica (milhões de euros)				
Áreas	vendas 2007	vendas 2008	Peso por área	evolução
Grande Lisboa (área I)	€ 2.441	€ 2.272	25%	-7%
Grande Porto (área II)	€ 877	€ 803	9%	-8%
Litoral Norte (área III Norte)	€ 2.548	€ 2.300	25%	-10%
Litoral sul (área III sul)	€ 1.200	€ 1.100	12%	-8%
Interior Norte (área IV)	€ 980	€ 941	10%	-4%
Interior Sul e Algarve (área V)	€ 2.014	€ 1.754	19%	-13%
Total	€ 10.060	€ 9.170		-9%

Fonte: Nielsen - Anuário 2009

Quadro 9 – Evolução das Vendas Médias por Loja, por Formato

Evolução do volume de vendas por loja (milhões de euros)						
Formato	2002	2007	2008	variação período	variação média anual no período	variação 07/08
Restaurantes	€ 0,27	€ 0,26	€ 0,23	-15,12%	-2,52%	-12,19%
Snacks	€ 0,15	€ 0,15	€ 0,14	-7,05%	-1,17%	-7,20%
Cafés	€ 0,09	€ 0,10	€ 0,09	1,04%	0,17%	-3,14%
Total	€ 0,13	€ 0,13	€ 0,12	-5,15%	-0,86%	-6,27%

Fonte: Nielsen - Anuário 2009

Quadro 10 – Evolução das Vendas Médias por Loja, por Área Geográfica

Volume de vendas por loja por área geográfica				
Áreas	vv/loja 2007	vv/loja 2008	Peso por área	evolução
Grande Lisboa (área I)	0,17 €	0,16 €	Superior á média	-6%
Grande Porto (área II)	0,14 €	0,13 €	Superior á média	-4%
Litoral Norte (área III Norte)	0,11 €	0,11 €	Inferior á média	-3%
Litoral sul (área III sul)	0,12 €	0,10 €	Inferior á média	-10%
Interior Norte (área IV)	0,09 €	0,09 €	Inferior á média	-1%
Interior Sul e Algarve (área V)	0,14 €	0,12 €	Igual á média	-12%
Total	0,13 €	0,12 €		-6%

Fonte: Nielsen - Anuário 2009

Anexo 6 – Análise das Forças Competitivas

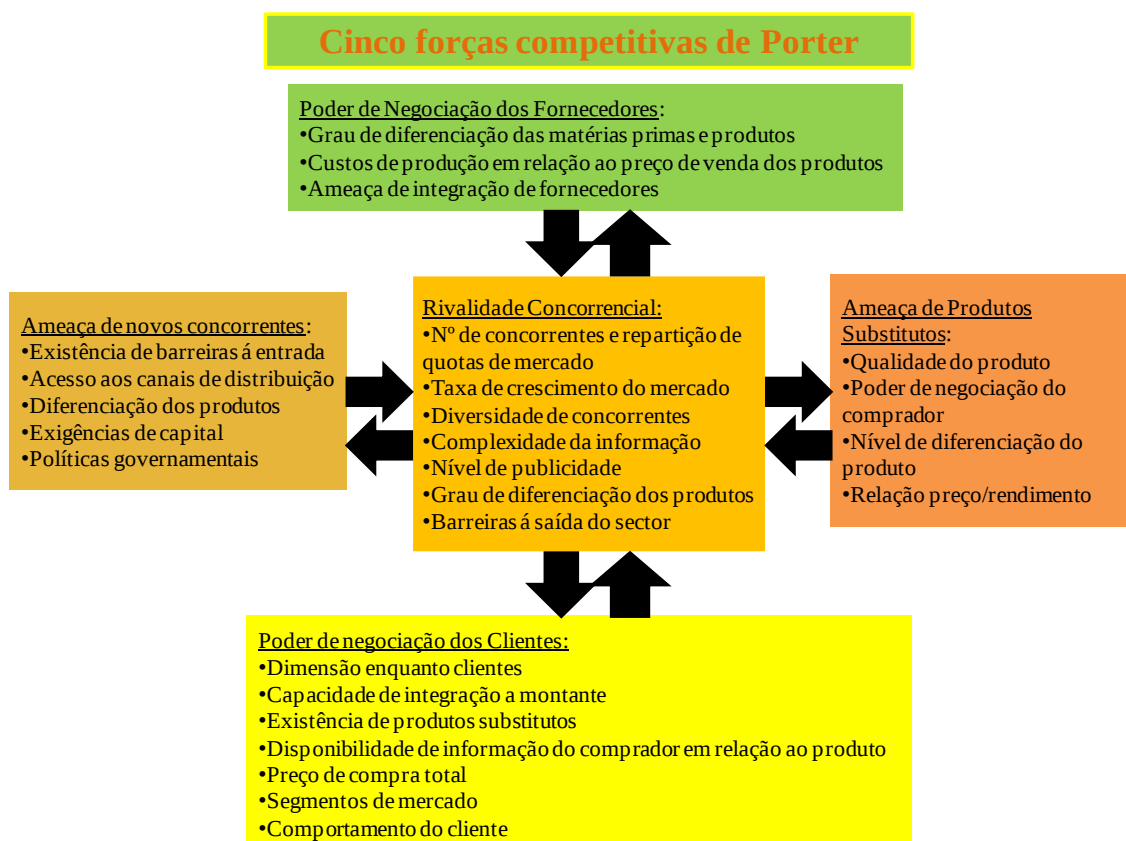


Ilustração 1 – Representação das 5 Forças Competitivas de Porter

Anexo 7 - Objectivos Estratégicos e Operacionais, Quantitativos e Qualitativos

Quadro 11- Fixação dos Objectivos da Empresa no Mercado

Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nº de restaurantes em Portugal	5257	5126	4997	4872	4751	4632	4516	4403	4293	4186
Varição do nº de restaurantes em Portugal		-2,50%	-2,50%	-2,50%	-2,50%	-2,50%	-2,50%	-2,50%	-2,50%	-2,50%
Nº restaurantes em Lisboa (18% do total nacional)	946	923	900	877	855	834	813	793	773	753
Vendas dos restaurantes (Milhões €) em Portugal	1188	1123	1105	1055	1018	997	977	959	942	928
Varição das vendas dos restaurantes em Portugal		-5,5%	-1,6%	-4,5%	-3,5%	-2,1%	-2,0%	-1,8%	-1,8%	-1,5%
Evolução do PIB Português, segundo o FMI (%)		-2,5%	1,4%	-1,5%	-0,5%	0,9%	1,0%	1,2%	1,2%	1,5%
Diferencial entre a evolução do PIB e as vendas projectadas		-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%
Vendas dos restaurantes em Lisboa (milhões €) (25% do total nacional)	297	281	276	264	255	249	244	240	235	232
Volume de vendas médio/loja em Lisboa (milhões €)	0,314	0,304	0,307	0,301	0,298	0,299	0,300	0,303	0,305	0,308
Objectivo de quota de mercado					0,1%	0,14%	0,17%	0,19%	0,21%	0,23%
Varição da quota no mercado						20%	18%	11%	11%	10%
Objectivo de facturação (milhões €)					0,308	0,360	0,417	0,455	0,494	0,535
Varição da facturação (tx de crescimento)						17%	16%	9%	9%	8%

Anexo 8 – Segmentos de Mercado

Gráfico 3 – Repartição dos Tipos de Clientes dos Restaurantes

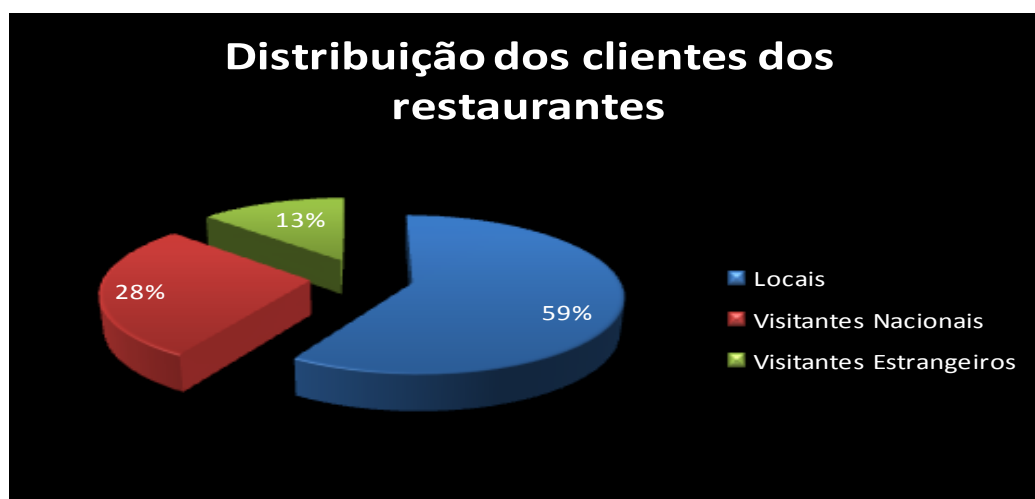
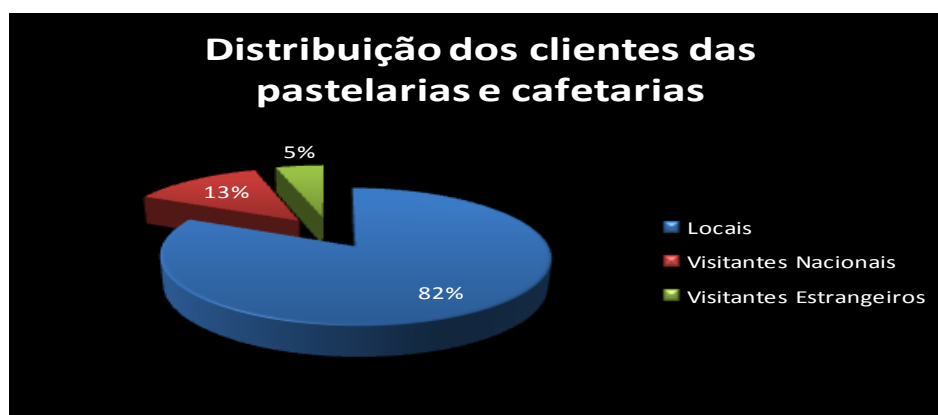


Gráfico 4 – Repartição dos Tipos de Clientes das Pastelarias e Cafetarias



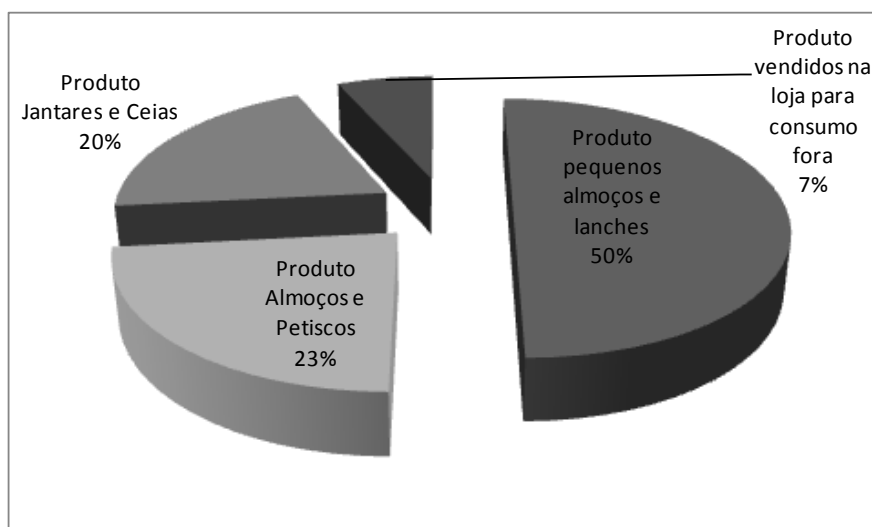
Fonte: AHRESP, Barómetro nº 21 dos sectores da hotelaria, restauração e bebidas, sendo a média mensal do período Nov/09 a Dez/10

Anexo 9 – Definição da Política de Produto

Quadro 12 – Objectivos de Quantidades

Objectivos do número de Refeições Servidas diariamente (em unidades)						
Ano/Produto	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Produto pequenos almoços e lanches	75	87	97	100	103	106
Produto Almoços e Petiscos	35	40	44	46	48	50
Produto Jantares e Ceias	30	33	37	39	41	43
Produto vendidos na loja para consumo fora	10	12	13	14	15	16
Total	150	172	191	199	207	215

Gráfico 5 – Mix de produto em 2012, em quantidade



Anexo 10 – Definição da Política de Preço

Quadro 13 – Vendas por Produto

Vendas por dia/Produto	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Produto pequenos almoços e lanches						
Quantidade	75	87	97	100	103	106
Preço Médio comida(€)	1,20	1,25	1,30	1,35	1,40	1,45
Preço médio bebida(€)	1,00	1,04	1,08	1,13	1,17	1,22
Valor Total (€)	165,00	199,23	230,86	247,50	264,71	282,49
Produto Almoços e Petiscos						
Quantidade	35,00	40,00	44,00	46,00	48,00	50,00
Preço Médio comida(€)	7,00	7,30	7,60	7,90	8,20	8,50
Preço médio bebida(€)	1,00	1,04	1,08	1,13	1,17	1,22
Valor Total (€)	280,00	333,60	381,92	415,15	449,76	485,75
Produto Jantares e Ceias						
Quantidade	30,00	33,00	37,00	39,00	41,00	43,00
Preço Médio comida(€)	12,00	12,50	13,00	13,50	14,00	14,50
Preço médio bebida(€)	6,00	6,25	6,50	6,75	7,00	7,30
Valor Total (€)	540,00	618,75	721,50	789,75	861,00	937,40
Produto vendidos na loja para consumo fora						
Quantidade	10,00	12,00	13,00	14,00	15,00	16,00
Preço Médio (€)	4,00	4,16	4,33	4,50	4,68	4,87
Valor Total (€)	40,00	49,92	56,24	62,99	70,19	77,87
Total do valor diário (€)						
	1025	1202	1391	1515	1646	1784
Dias Facturação						
	300	300	300	300	300	300
Total do valor anual (€)						
	307500	360450	417157	454618	493698	535052
Preço Médio Bebidas Alcoólicas(€) - 1 por jantar	5,00	5,20	5,40	5,60	5,80	6,05
Preço Médio outras bebidas (€) - 1 por refeição	1,00	1,04	1,08	1,13	1,17	1,22

Gráfico 6 – Mix de produto em valor em 2012

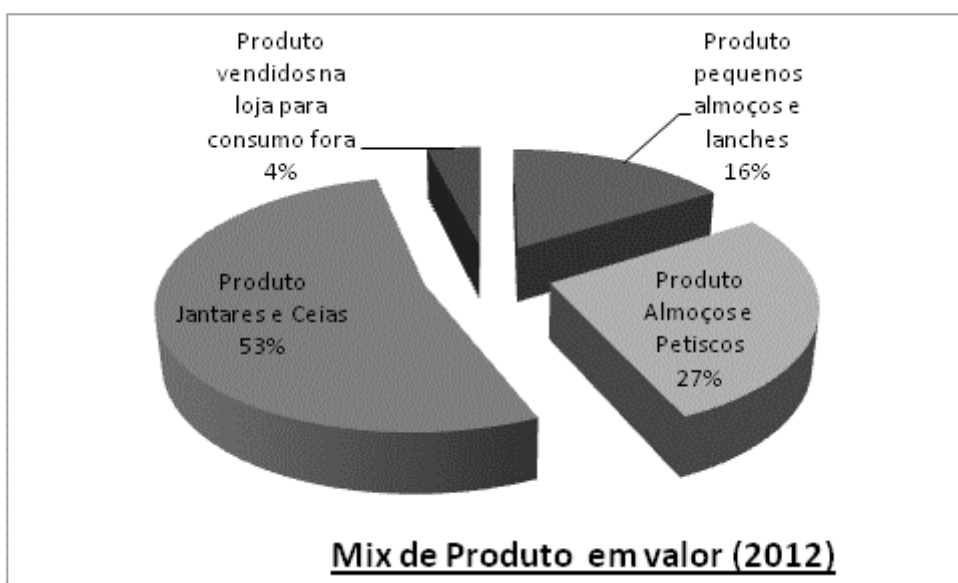
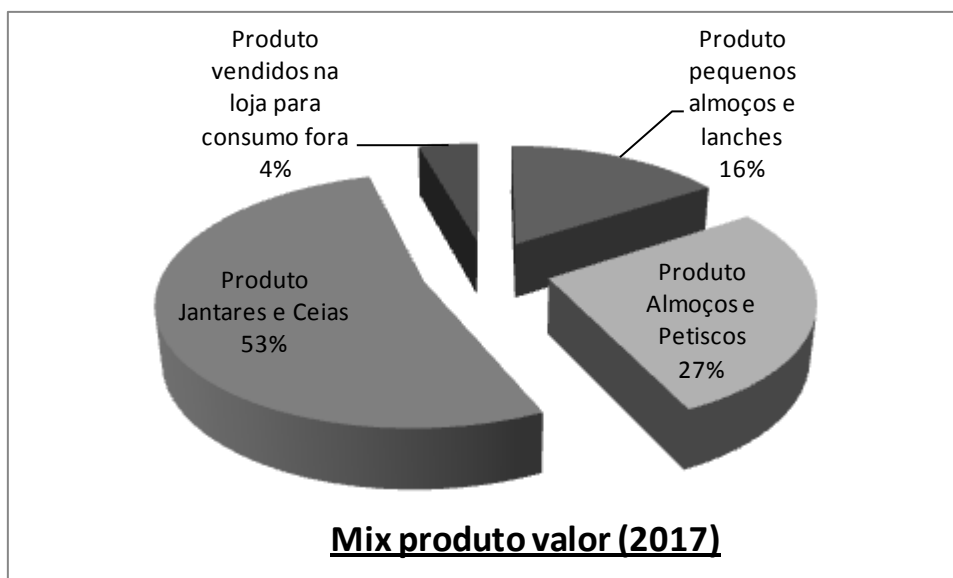


Gráfico 7- Mix de produto em valor em 2017



Quadro 14 – Variação dos preços e das quantidades ao longo do período

	Variação de quantidades e preços				
	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Produto pequenos almoços e lanches					
Quantidade	16%	11%	3%	3%	3%
Preço Médio comida(€)	4%	4%	4%	4%	4%
Preço médio bebida(€)	4%	4%	4%	4%	4%
Valor Total (€)	21%	16%	7%	7%	7%
Produto Almoços e Petiscos					
Quantidade	14%	10%	5%	4%	4%
Preço Médio comida(€)	4%	4%	4%	4%	4%
Preço médio bebida(€)	4%	4%	4%	4%	4%
Valor Total (€)	19%	14%	9%	8%	8%
Produto Jantares e Ceias					
Quantidade	10%	12%	5%	5%	5%
Preço Médio comida(€)	4%	4%	4%	4%	4%
Preço médio bebida(€)	4%	4%	4%	4%	4%
Valor Total (€)	15%	17%	9%	9%	9%
Produto vendidos na loja para consumo fora					
Quantidade	20%	8%	8%	7%	7%
Preço Médio (€)	4%	4%	4%	4%	4%
Valor Total (€)	25%	13%	12%	11%	11%
Total do valor diário (€)					
	17%	16%	9%	9%	8%
Dias Facturação					
Total do valor anual (€)					
	17%	16%	9%	9%	8%
Preço Médio Bebidas Alcoólicas(€) - 1 por jantar	4%	4%	4%	4%	4%
Preço Médio outras bebidas (€) - 1 por refeição	4%	4%	4%	4%	4%

Anexo 11 – Definição de Política de Canais de Distribuição – Localização do Ponto de Venda

Quadro 15 – Estudo das diferentes opções de localização

Espaço	Trespasse (000 €)	Renda (€)	área (m2)	Local	Nº Lugares	Valor mês/5 anos	Valor mês/5 anos/m2	Observações
1	150	400	75	Bairro Alto	30	2900	38,7	Muito pequeno
2	175	777	120	24 de Julho	40	3694	30,8	Bar
3	175	800	200	Av Liberdade	60	3717	18,6	Zona s/interesse
4	70	600	240	S Paulo	72	1767	7,4	Excelente relação
5	85	500	75	Madragoa	25	1917	25,6	Muito pequeno
6	60	102	70	Chiado	20	1102	15,7	Muito pequeno
7	85	600	98	Necessidades	70	2017	20,6	Zona s/interesse
8	127	350	60	Bairro Alto	25	2467	41,1	Muito pequeno
9	115	450	220	Prazeres	100	2367	10,8	Zona s/interesse
10	150	1750	122	Bairro Alto	42	4250	34,8	Sem extracção fumos
11	50	200	90	S Paulo	35	1033	11,5	Muito pequeno
12	95	63	80	S Paulo	30	1646	20,6	Muito pequeno

Avaliação de alternativas face ao espaço escolhido – comprar vs arrendar

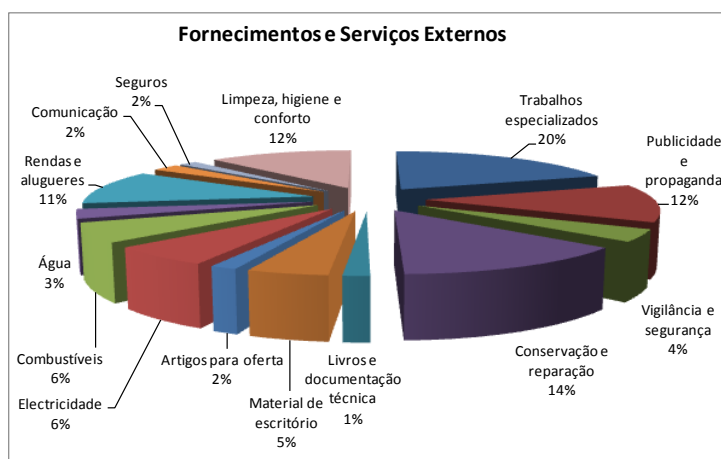
Após a escolha do espaço, foram empreendidas um conjunto de diligências técnicas e legais necessárias para proceder ao arrendamento do mesmo, como a obtenção junto da Câmara Municipal de Lisboa do alvará de funcionamento e da planta do espaço, entre outros. Verificou-se que o espaço estava classificado pela Câmara de Lisboa como imóvel de interesse público, o que torna o projecto de decoração do espaço bastante mais complicado, pois é necessária a condução de um processo de licenciamento de obras junto da Câmara (que em principio seriam só de decoração do interior) por um arquitecto especializado na área. Neste tipo de edifícios, qualquer mudança do que existe actualmente tem que ser sujeito a um licenciamento da obra e concessão de um novo alvará, seja apenas pintura ou substituição do pavimento. Relativamente á entrada do espaço, também será necessário dar entrada na Câmara de Lisboa uma proposta de mudança da fachada. Como o dono do espaço e a entidade exploradora do mesmo coincidem, foi equacionada a opção de compra pelo valor de 125.000 euros. Tendo em conta os custos da intervenção a fazer no interior (arquitecto, licenciamento, materiais e mão-de-obra), achou-se que a opção de compra do espaço faria mais sentido, pois o investimento feito no projecto de arquitectura para licenciamento do espaço e na decoração do interior, em caso de arrendamento, seria perdido.

Anexo 12 – Definição da Política de Comunicação e Promoção

Quadro 16 – Mapa de Gastos com Fornecimentos e Serviços Externos

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos									
				2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nº Meses				12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento				0%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
Rúbricas / Anos	Tx IVA	CF	Valor Mensal	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Subcontratos	20%	100%		0	0	0	0	0	0
Serviços especializados									
Trabalhos especializados	20%	100%	1.300	15.600	15.990	16.390	16.799	17.219	17.650
Publicidade e propaganda	20%	100%	800	9.600	9.840	10.086	10.338	10.597	10.862
Vigilância e segurança	20%	100%	250	3.000	3.075	3.152	3.231	3.311	3.394
Honorários	20%	100%		0	0	0	0	0	0
Comissões	20%	100%		0	0	0	0	0	0
Conservação e reparação	20%	100%	900	10.800	11.070	11.347	11.630	11.921	12.219
Materiais									
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	20%	100%	0	0	0	0	0	0	0
Livros e documentação técnica	20%	100%	100	1.200	1.230	1.261	1.292	1.325	1.358
Material de escritório	20%	100%	300	3.600	3.690	3.782	3.877	3.974	4.073
Artigos para oferta	20%	100%	100	1.200	1.230	1.261	1.292	1.325	1.358
Energia e fluidos									
Electricidade	20%	100%	400	4.800	4.920	5.043	5.169	5.298	5.431
Combustíveis	20%	100%	400	4.800	4.920	5.043	5.169	5.298	5.431
Água	5%	100%	200	2.400	2.460	2.522	2.585	2.649	2.715
Deslocações, estadas e transportes									
Deslocações e Estadas	20%	100%		0	0	0	0	0	0
Transportes de pessoal	20%	100%		0	0	0	0	0	0
Transportes de mercadorias	20%	100%		0	0	0	0	0	0
Serviços diversos									
Rendas e alugueres	20%	100%	730	8.760	8.979	9.203	9.434	9.669	9.911
Comunicação	20%	100%	150	1.800	1.845	1.891	1.938	1.987	2.037
Seguros	0%	100%	100	1.200	1.230	1.261	1.292	1.325	1.358
Royalties	20%	100%		0	0	0	0	0	0
Contencioso e notariado	20%	100%		0	0	0	0	0	0
Despesas de representação	20%	100%		0	0	0	0	0	0
Limpeza, higiene e conforto	20%	100%	800	9.600	9.840	10.086	10.338	10.597	10.862
Outros serviços	20%	100%		0	0	0	0	0	0
TOTAL FSE				78.360	80.319	82.327	84.385	86.495	88.657
IVA				12.360	12.669	12.986	13.310	13.643	13.984
FSE + IVA				90.720	92.988	95.313	97.696	100.138	102.641

Gráfico 8- Repartição dos Fornecimentos e Serviços Externos



Anexo 13 – Políticas de Tecnologia

Tecnologias directamente necessárias ao negócio:

Tecnologia de Confeção (know-how de cozinha): Conhecimento: matérias-primas (acondicionamento, preparação, etc)/ correctas e diferentes formas e tempos de cozinhar/diferentes formas de empratamento/das necessidades para a gestão das equipas de cozinha, como por exemplo das normas de saúde e segurança no trabalho/ das diferentes tecnologias e equipamentos de aquecimento, de refrigeração e de confeção/dos procedimentos legais sobre saúde, higiene e segurança alimentar

Tecnologia e equipamentos de preparação e confeção: Bancadas e tábuas de cozinha/Talheres, facas de corte e outros instrumentos auxiliares/Tachos, panelas e outros/Copos medidores/Abre-latas/Batedeira/Picadora

Tecnologia e equipamentos de refrigeração: Frigoríficos/Congeladores/Frio para bebidas/Frio para vinhos

Tecnologia e equipamentos de aquecimento: Fogão (gás ou placa eléctrica) / Grelhador/Microondas/Forno/Torradeiras e tostadeiras

Equipamentos de bebidas: Liquidificador (sumos, batidos, picador de gelo)/ Máquina de café/Máquina de cerveja

Equipamentos para serviço: Armários para acondicionamento de pratos, travessas, copos, talheres, chávenas/Armários para acondicionamento de atoalhados e guardanapos/Carrinhos para o serviço/Pratos, travessas, saladeiras/Copos, chávenas/Talheres/Toalhas e guardanapos/Mesas e cadeiras

Equipamentos e tecnologia de higiene e limpeza: Máquinas de lavar loiça/Máquina para lavar roupa/Cubas para a lavagem dos alimentos e do material/Fardas/detergentes e utensílios para cada tipo de operação

Equipamentos e tecnologia de climatização: Ar condicionado/Extracção fumos e cheiros

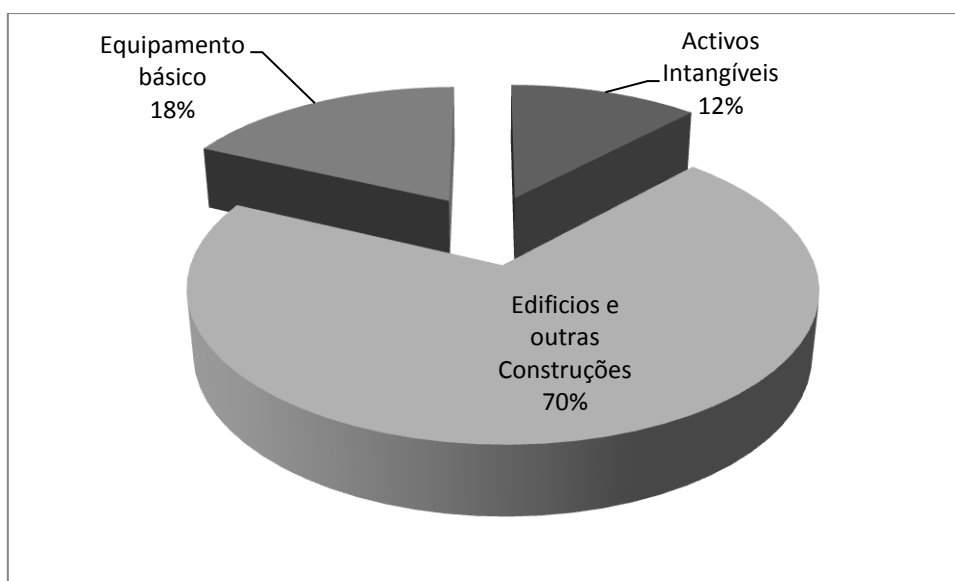
Tecnologias de suporte:

- Software de gestão com inputs/outputs de informação dos indicadores pretendidos, base para CRM e gestão do site do na internet e redes sociais
- Contratação de Software licenciado e empresa de contabilidade
- Contratação de empresa de consultadoria em saúde, higiene e segurança alimentar parceira da AHRESP para concepção e manutenção de um dossier com os vários procedimentos da empresa ao nível da manipulação dos vários alimentos (requisito exigido por lei), registo das temperaturas dos equipamentos, da qualidade dos óleos através de testes aos mesmos, controlo de pragas, etc.
- Contratação à AHRESP do projecto de arquitectura para a concepção e licenciamento das obras a realizar no espaço e para a concepção da decoração de interiores mais adaptada ao conceito
- Contratação de empresa de comunicação e relações públicas para a criação de logotipos, imagens, embalagens personalizadas e desenvolvimento da notoriedade da marca
- Contratação de seguros, água, luz, comunicações, ponto verde
- Contratação de terminais móveis para pagamentos dos clientes
- Contratação de máquinas registadoras da facturação, entre outros

Quadro 17 – Repartição do Investimento Inicial

Repartição do Investimento inicial	
Investimento Inicial	Valor
Activos Intangíveis	
Nome, logotipo, design embalagens	500
Relações públicas	1500
Evento de lançamento	3000
Publicidade Internet	1500
Gestão redes sociais	500
Investimento CRM	2000
Ementas e folhetos loja	1000
Pratos/copos/talheres	10000
Atoalhados e fardas	3000
Difusor de odores	2000
Equipamentos som e imagem e som	5000
Edifícios e outras Construções	
Projecto de arquitectura e decoração do espaço	50000
Compra do espaço	125000
Equipamento básico	
Ar condicionado	5000
Equipamentos de cozinha	20000
Equipamentos para sala (mobiliário e decoração)	20000

Gráfico 9 - Repartição do Investimento Inicial



Anexo 14 – Políticas de Recursos Humanos

Quadro 18 – Estrutura do Pessoal e Benefícios

Quadro de Pessoal do restaurante				
Rúbricas	Sala	Cozinheiro	Ajudante cozinha	Total mensal
Remuneração mensal (€)	580	950	500	2030
Nº pessoas	4	1	2	7
Pessoal extra no mês de férias	193,33	79,17	83,33	355,83
Valor total	773,33	1029,17	583,33	2385,83
Refeições/ano (3,8Euros)(300 dias)	4560	1140	2280	7980

Quadro 19 – Custos para Desenvolvimento, Formação e Prémios de Produtividade

Custos Extra com o desenvolvimento do pessoal para prémios, formação e actividades de Marketing Interno						
Custos Extra	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Formação anual	1200	1300	1500	1600	1750	1800
Eventos e prémios com Pessoal	8800	8800	9680	9680	10560	10560

Quadro 20 – Mapa de Gastos com o Pessoal

Gastos com o Pessoal

		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nº Meses		14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		0%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%

<u>Quadro de Pessoal</u>		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pessoal de Sala		4	4	4	5	5	5
Cozinheiros		1	1	2	2	2	2
TOTAL		7	7	8	9	9	9

<u>Remuneração base mensal</u>		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pessoal de Sala		773	793	812	833	854	875
Cozinheiros		1.108	1.136	1.164	1.194	1.223	1.254
Ajudantes de Cozinha		583	598	613	628	644	660

<u>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</u>		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pessoal de Sala		43.306	44.389	45.499	58.295	59.753	61.247
Cozinheiros		15.517	15.905	32.604	33.419	34.255	35.111
Ajudantes de Cozinha		16.333	16.741	17.160	17.589	18.029	18.479
TOTAL		75.156	77.035	95.263	109.304	112.036	114.837

<u>Outros Gastos</u>		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Segurança Social							
Pessoal	23,75%	17.850	18.296	22.625	25.960	26.609	27.274
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	752	770	953	1.093	1.120	1.148
Subsídio Alimentação	104,00	8.008	8.208	9.615	11.088	11.365	11.649
Formação		1.200	1.300	1.500	1.600	1.750	1.800
Outros custos com pessoal		8.800	8.800	9.680	9.680	10.560	10.560
TOTAL OUTROS GASTOS		36.609	37.374	44.373	49.420	51.404	52.431

TOTAL GASTOS COM PESSOAL		111.766	114.409	139.636	158.724	163.440	167.268
---------------------------------	--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<u>QUADRO RESUMO</u>		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Remunerações Pessoal		75.156	77.035	95.263	109.304	112.036	114.837
Encargos sobre remunerações		17.850	18.296	22.625	25.960	26.609	27.274
Seguros Acidentes de Trabalho		752	770	953	1.093	1.120	1.148
Gastos de acção social		8.008	8.208	9.615	11.088	11.365	11.649
Outros gastos com pessoal		10.000	10.100	11.180	11.280	12.310	12.360
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		111.766	114.409	139.636	158.724	163.440	167.268

Anexo 15 – Políticas Financeiras

Quadro 21 – Pressupostos Gerais para a Gestão Financeira do Projecto

Pressupostos Gerais		
Unidade monetária	Euros	
1º Ano actividade	2012	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0	0,5
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	30	1,0
Taxa de IVA - Vendas	13%	
Taxa de IVA - CMVMC	10%	
Taxa de IVA - FSE	23%	
Taxa de IVA - Investimento	23%	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%	
Taxa média de IRS	15,00%	
Taxa de IRC	26,50%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	3,00%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	7,00%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	10,00%	
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	3,00%	
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	10,00%	
Beta empresas equivalentes	100,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05	

Quadro 22 – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (Euros)

CMVMC	Margem Bruta	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Produto Pequenos almoços e Lanches	62,50%	18.563	22.413	25.972	27.844	29.780	31.780
Produto Almoços e Petiscos	62,50%	31.500	37.530	42.966	46.704	50.598	54.647
Produto Jantares e Ceias	62,50%	60.750	69.609	81.169	88.847	96.863	105.458
Produto Vendido para consumo fora do local	50,00%	6.000	7.488	8.436	9.449	10.529	11.680
Total		116.813	137.041	158.543	172.844	187.769	203.564

Anexo 16 – Cronograma

Quadro 23 – Cronograma para Implementação do Projecto

Actividade / meses	Junho	Julho	Agosto	Setembro
Financiar projecto	Obtenção de financiamento OK em Out/11 (selecção banco)			
Negociar Espaço	Negociar espaço e compra para Outubro		Contrato promessa contra obtenção licenças	
	Ahresp - associado	Apresentar projecto na CML		
Obras no espaço	Escolha alternativas para as obras e decoração			
Equipamentos	Avaliação técnica dos equipamentos actuais	Plano de aquisição equipamentos	Seleção equipamentos	
Matérias primas	Seleção de fornecedores de matérias primas (pequenos produtores e outros distribuidores)			
	Seleção de parceiros de comunicação e relações públicas			
	Alternativas para seguro do espaço			
	Seleção de parceiros para web (redes e publicidade)			
	Seleção de parceiros para software gestão e CRM			
	Obter informações sobre condições para fornecimento de água, luz e gás			
	Seleção empresas de limpeza			
	Seleção de fornecedor de odores			
	Seleção parceiros para Saude, higiene e segurança no trabalho			
	Seleção de empresa de contabilidade			
	Seleção de parceiros para embalagem			
	Seleção de parceiro para comunicações			
	Negociação com SIBS			
	Seleção de parceiros	Escolha de Materiais diversos (atoalhados, louças, talheres, etc.)		
Seleção de pessoal	Definição de parcerias com Escola de Hotelaria e turismo	Definição planos para o pessoal (selecção, formação, avaliação desempenho)		

Actividade / meses	Outubro	Novembro	Dezembro
Financiar projecto	Disponibilização de fundos		
Negociar Espaço	Escritura do espaço		
Obras no espaço	Obtenção de Licenças	Obras e instalação dos elementos de decoração do espaço	
Equipamentos	Compra equipamentos	Instalação e teste equipamentos	
Matérias primas		Compra e armazenagem de matérias não perecíveis	
		Compra de perecíveis	
	Adjudicação dos trabalhos para produção	Escolha das alternativas para abertura	Produção dos eventos associados
	Seguro do espaço		
	Adjudicação	Concepção	Avaliação do resultado e funcionalidades
	Adjudicação	Concepção e formação	Iniciar parametrização
	Contratar antes do início das obras		
	Negociação de condições		Limpeza de fundo Inicial após obras
		Adjudicação para início em Jan/2012	Instalação do sistema
	Trabalho para definir normas e requisitos de funcionamento		Elaboração dossier procedimentos
		Adjudicação para início em Jan/2012	
			Recepção e stockagem de materiais
	Definir menus e embalagens	Compra materiais	Embalamento de produtos para venda
		Contrato comunicações	Instalação comunicações
	Adjudicação SIBS		Instalação dos terminais pagamentos
Seleção de parceiros	Escolha e compra de materiais		Recepção de materiais
Seleção de pessoal	Escolha e selecção de pessoas	Recrutamento	Treino pessoas (filosofia e operações)
Período Teste			Testes (últimas 2 semanas de Dezembro)
			Pré abertura a 31/12

Anexo 17 – Avaliação Financeira e Análises de Sensibilidade

Quadro 24 – Principais Indicadores Económico-Financeiros

Principais Indicadores						
INDICADORES ECONÓMICOS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Taxa de Crescimento do Negócio		17%	16%	9%	9%	8%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-12%	-2%	0%	3%	7%	9%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Return On Investment (ROI)	-16%	-4%	1%	8%	16%	19%
Rendibilidade do Activo	-12%	0%	4%	11%	18%	25%
Rotação do Activo	130%	170%	211%	231%	229%	202%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-33%	-9%	1%	13%	22%	24%
INDICADORES FINANCEIROS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Autonomia Financeira	48%	49%	53%	62%	72%	78%
Solvabilidade Total	192%	196%	214%	260%	359%	449%
Cobertura dos encargos financeiros	-271%	9%	111%	347%	952%	3327%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez Corrente	0,59	0,63	0,96	1,34	2,10	2,42
Liquidez Reduzida	0,16	0,23	0,56	0,94	1,71	2,13
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Margem Bruta	112.328	143.090	176.287	197.389	219.435	242.830
Grau de Alavanca Operacional	-413%	15371%	1981%	944%	574%	363%
Grau de Alavanca Financeira	73%	-10%	629%	132%	105%	97%

Quadro 25 – Demonstração de Resultados

Demonstração de Resultados Previsional						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vendas e serviços prestados	307.500	360.450	417.157	454.618	493.698	535.052
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	116.813	137.041	158.543	172.844	187.769	203.564
Fornecimento e serviços externos	78.360	80.319	82.327	84.385	86.495	88.657
Gastos com o pessoal	111.766	114.409	139.636	158.724	163.440	167.268
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	562	28.681	36.651	38.665	55.994	75.562
Gastos/reversões de depreciação e amortização	27.750	27.750	27.750	17.750	17.750	8.750
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	-27.188	931	8.901	20.915	38.244	66.812
Juros e rendimentos similares obtidos	110	200	546	1.006	2.065	3.764
Juros e gastos similares suportados	10.040	10.040	8.032	6.024	4.016	2.008
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-37.118	-8.909	1.415	15.896	36.293	68.568
Imposto sobre o rendimento do período					2.008	18.170
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-37.118	-8.909	1.415	15.896	34.285	50.397

Quadro 26 – Avaliação dos resultados da VAL, TIR e *Pay back period*, do ponto de vista do investidor e do promotor do projecto

Avaliação do Projecto / Empresa							
Na perspectiva do Investidor	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Free Cash Flow do Equity	-139.228	2.555	8.615	8.777	23.099	37.169	425.342
Taxa de juro de activos sem risco	3,00%	3,12%	3,24%	3,37%	3,51%	3,65%	3,80%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	13,30%	13,43%	13,57%	13,71%	13,86%	14,01%	14,18%
Factor actualização	1	1,134	1,288	1,465	1,668	1,902	2,171
Fluxos Actualizados	-139.228	2.253	6.687	5.992	13.849	19.545	195.896
	-139.228	-136.975	-130.288	-124.297	-110.448	-90.902	104.994
Valor Actual Líquido (VAL)	104.994						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	-13%	26%
Taxa Interna de Rentabilidade	25,96%						
Pay Back period	6 Anos						
Na perspectiva do Projecto	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Free Cash Flow to Firm	-229.188	32.595	36.647	34.801	47.115	59.177	718.337
WACC	10,66%	11,01%	11,62%	12,52%	13,51%	13,65%	13,65%
Factor de actualização	1	1,110	1,239	1,394	1,583	1,799	2,044
Fluxos actualizados	-229.188	29.363	29.575	24.960	29.770	32.901	351.407
	-229.188	-199.825	-170.250	-145.290	-115.520	-82.620	268.787
Valor Actual Líquido (VAL)	268.787						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	-31%	-14%	-3%	32%
Taxa Interna de Rentabilidade	31,72%						
Pay Back period	6 Anos						
Cálculo do WACC	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Passivo o Remunerado	80.000	60.000	40.000	20.000	0	0	
Capital Próprio	112.882	103.974	105.388	121.285	155.570	205.967	
TOTAL	192.882	163.974	145.388	141.285	155.570	205.967	
% Passivo o remunerado	41,48%	36,59%	27,51%	14,16%	0,00%	0,00%	
% Capital Próprio	58,52%	63,41%	72,49%	85,84%	100,00%	100,00%	
Custo							
Custo Financiamento	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	
Custo financiamento com efeito fiscal	7,35%	7,35%	7,35%	7,35%	7,35%	7,35%	
Custo Capital	13,00%	13,12%	13,24%	13,37%	13,51%	13,65%	
Custo ponderado	0,106566019	11,01%	11,62%	12,52%	13,51%	13,65%	

Quadro 27 – Balanço Previsional

Balanço Previsional						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO						
Activo Não Corrente	222.250	194.500	166.750	149.000	131.250	122.500
Activos fixos tangíveis	202.250	184.500	166.750	149.000	131.250	122.500
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	20.000	10.000				
Investimentos financeiros						
Activo corrente	13.412	18.100	31.411	47.928	84.470	142.416
Inv entários	9.734	11.420	13.212	14.404	15.647	16.964
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	3.678	6.680	18.199	33.524	68.822	125.452
TOTAL ACTIVO	235.662	212.600	198.161	196.928	215.720	264.916
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-37.118	-46.026	-44.612	-28.715	5.570
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-37.118	-8.909	1.415	15.896	34.285	50.397
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	112.882	103.974	105.388	121.285	155.570	205.967
PASSIVO						
Passivo não corrente	100.000	80.000	60.000	40.000	20.000	
Provisões						
Financiamentos obtidos	100.000	80.000	60.000	40.000	20.000	
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	22.780	28.626	32.773	35.643	40.150	58.949
Fornecedores	18.268	20.311	22.476	23.985	25.557	27.214
Estado e Outros Entes Públicos	4.512	8.315	10.297	11.658	14.593	31.735
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	122.780	108.626	92.773	75.643	60.150	58.949
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	235.662	212.600	198.161	196.928	215.720	264.916

Quadro 28 – Plano de Financiamento

Plano de Financiamento						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	562	28.681	36.651	38.665	55.994	75.562
Capital Social (entrada de fundos)	150.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	100.000					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	13.045	4.161	2.355	1.679	1.255	1.320
Proveitos Financeiros	110	200	546	1.006	2.065	3.764
Total das Origens	263.718	33.042	39.552	41.349	59.314	80.646
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	250.000					
Inv. Fundo de Maneio						
Imposto sobre os Lucros						2.008
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Encargos Financeiros	10.040	10.040	8.032	6.024	4.016	2.008
Total das Aplicações	260.040	30.040	28.032	26.024	24.016	24.016
Saldo de Tesouraria Anual	3.678	3.002	11.520	15.325	35.298	56.630
Saldo de Tesouraria Acumulado	3.678	6.680	18.199	33.524	68.822	125.452
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	3.678	6.680	18.199	33.524	68.822	125.452
Soma Controlo	0					

Quadro 29 – Financiamento do projecto

Financiamento						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Investimento	236.955	-4.161	-2.355	-1.679	-1.255	-1.320
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	241.700	-4.200	-2.400	-1.700	-1.300	-1.300
Fontes de Financiamento						
Meios Libertos	7.767	28.434	34.292	33.122	45.860	57.857
Capital	150.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	100.000					
Subsídios						
TOTAL	257.767	28.434	34.292	33.122	45.860	57.857

N.º de anos reembolso	5
Taxa de juro associada	10,00%

Quadro 30 - Análise de Sensibilidade a Diminuições do Nível de Actividade

Projecto Inicial							Cenário 1							Cenário 2							Cenário 3														
							Redução 10% na actividade total Sem Publicidade: nem outsourcing das actividades de comunicação Mantém Pessoal							Redução 25% (antes) Sem Publicidade: nem outsourcing das actividades de comunicação Pessoal só 1 cozinheiro, os outros aumentam com aumento da actividade							Sem produto Pequenos-almoços e lanches Só 1 turno de pessoal Pessoal de sala e cozinha aumentam com o aumento da actividade														
INDICADORES							2012	2013	2014	2015	2016	2017	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2012	2013	2014	2015	2016	2017					
TOTAL vendas	307.500	360.450	417.157	454.618	493.698	535.052	276.750	324.405	375.441	409.156	444.329	481.547	267.000	314.044	361.044	395.366	450.123	484.747	258.000	305.881	352.880	389.125	425.380	461.935	258.000	305.881	352.880	389.125	425.380	461.935					
TOTAL CM/CMC	116.813	137.041	158.543	172.844	187.769	203.564	105.131	123.337	142.689	155.559	168.992	183.208	101.625	119.638	138.251	150.632	163.553	177.200	102.574	120.590	139.602	151.610	163.626	176.641	102.574	120.590	139.602	151.610	163.626	176.641					
MIS/leitas	150.686	123.409	258.614	281.774	305.929	331.487	171.619	201.066	232.753	253.596	275.336	298.339	165.375	194.405	224.796	244.744	265.520	287.547	150.686	123.409	258.614	281.774	305.929	331.487	150.686	123.409	258.614	281.774	305.929	331.487					
Gastos com FSE	78.360	80.319	82.327	84.385	86.495	88.657	58.560	60.024	61.525	63.063	64.639	66.255	58.560	60.024	61.525	63.063	64.639	66.255	78.360	80.319	82.327	84.385	86.495	88.657	78.360	80.319	82.327	84.385	86.495	88.657					
Gastos com Pessoal	111.766	114.409	119.636	124.724	133.440	142.268	111.766	114.409	119.636	124.724	133.440	142.268	111.766	114.409	119.636	124.724	133.440	142.268	111.766	114.409	119.636	124.724	133.440	142.268	111.766	114.409	119.636	124.724	133.440	142.268					
MET/TA	562	28.681	36.651	38.665	39.994	40.560	1.393	26.635	31.392	31.800	47.257	44.815	4.953	19.972	45.172	45.945	60.120	77.218	562	28.681	36.651	38.665	39.994	40.560	1.393	26.635	31.392	31.800	47.257	44.815	4.953	19.972	45.172	45.945	
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	37.118	8.909	1.415	15.896	34.285	50.397	36.419	11.057	3.912	8.550	26.775	45.961	43.185	18.988	9.603	22.125	37.750	51.608	37.118	8.909	1.415	15.896	34.285	50.397	36.419	11.057	3.912	8.550	26.775	45.961	43.185	18.988	9.603	22.125	
Ponto Crítico	351.343	358.458	402.800	420.874	431.981	427.211	419.414	358.204	369.244	366.472	396.711	391.052	316.795	226.608	154.900	151.293	160.660	154.085	356.252	362.240	368.229	374.218	380.207	386.196	356.252	362.240	368.229	374.218	380.207	386.196	386.196	392.185	398.174		
Retorno On Investment (ROI)	-16%	4%	1%	8%	16%	19%	-16%	-5%	1%	4%	10%	26%	26%	19%	-1%	10%	26%	26%	-16%	4%	1%	8%	16%	19%	-16%	-5%	1%	4%	10%	26%	26%	19%	-1%	10%	26%
Beneficiabilidade das Captações Próprias (ROI)	-33%	9%	1%	13%	22%	24%	-33%	-11%	9%	14%	26%	42%	42%	33%	-1%	26%	42%	42%	-33%	9%	1%	13%	22%	24%	-33%	-11%	9%	14%	26%	42%	42%	33%	-1%	26%	42%
VAL ponto de vista do investidor																																			
VAL ponto de vista do promotor																																			
VAL ponto de vista do promotor do projecto																																			
TIR ponto de vista do promotor do projecto																																			

VENDAS/ANO		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Produto Pequenos-almoços e Lanches		49.500	59.769	69.258	74.250	79.413	84.747	44.550	53.792	62.332	68.825	71.612	76.272
Quantidade	22.520	27.500	32.480	37.460	42.440	47.420	52.400	22.520	27.500	32.480	37.460	42.440	47.420
Crescimento das vendas (antes)	22%	16%	11%	9%	8%	7%	6%	22%	16%	11%	9%	8%	7%
Preço Unitário (antes)	2.200	2.239	2.180	2.148	2.127	2.107	2.129	2.239	2.180	2.148	2.127	2.107	2.129
Preço Unitário (antes)	84.000	84.000	124.418	124.418	124.418	124.418	124.418	84.000	84.000	124.418	124.418	124.418	124.418
Quantidade das vendas (antes)	10.500	12.000	13.200	13.800	14.400	15.000	15.600	10.500	12.000	13.200	13.800	14.400	15.000
Crescimento das vendas (antes)	10%	14%	10%	5%	4%	4%	4%	10%	14%	10%	5%	4%	4%
Preço Unitário (antes)	8.000	8.14	8.68	8.93	9.17	9.72	8.000	8.14	8.68	8.93	9.17	9.72	8.000
Produto Jantares e Ceiás		162.000	185.625	214.400	236.925	258.300	281.220	145.800	167.950	194.805	213.232	232.470	253.098
Quantidade das vendas	9.000	9.500	11.100	11.700	13.200	13.900	15.400	9.000	9.500	11.100	11.700	13.200	13.900
Quantidade das vendas	18.000	19%	20%	19%	18%	17%	16%	18.000	19%	20%	19%	18%	17%
Preço Unitário (antes)	18.000	18.75	19.500	20.250	21.000	21.800	22.600	18.75	19.500	20.250	21.000	21.800	22.600
Preço Unitário para consumo fora do local	12.000	14.376	16.873	18.898	21.057	23.360	25.800	14.376	16.873	18.898	21.057	23.360	25.800
Quantidade das vendas	10.000	10.800	12.000	12.800	14.000	14.800	15.600	10.800	11.600	12.400	13.200	14.000	14.800
Crescimento das vendas (antes)	10%	8%	10%	7%	6%	6%	6%	10%	8%	10%	7%	6%	6%
Preço Unitário (antes)	4.000	4.000	4.116	4.313	4.520	4.748	4.997	4.000	4.116	4.313	4.520	4.748	4.997
TOTAL	251.500	306.450	342.155	365.618	395.698	435.952	376.750	324.405	375.441	409.156	444.329	481.547	267.000

ESTRUTURA DE PESSOAL		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pessoal de sala		4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
Cozinheiros		1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
Almoçadores de Cozinha		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

VENDAS/ANO																	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Produto Pequenos-almoços e Lanches																	49.500	59.769	69.258	74.250	79.413	84.747	44.550	53.792	62.332	66.825	71.472	76.272	44.550	59.769	69.258	74.250	79.413	84.747	
Quantidade das vendas	22.500	26.100	29.100	30.000	30.900	31.800	20.100	23.400	26.100	27.000	27.600	28.620	22.500	26.100	29.100	30.000	30.900	31.800	22.500	26.100	29.100	30.000	30.900	31.800	22.500	26.100	29.100	30.000	30.900	31.800	22.500	26.100	29.100	30.000	30.900
Crescimento das unidades vendidas		16%	11%	3%	3%	3%		16%	11%	3%	3%	3%		16%	11%	3%	3%	16%	11%	3%	3%	3%		16%	11%	3%	3%	3%		16%	11%	3%	3%	3%	
Preço Unitário (euros)	2,20	2,29	2,38	2,48	2,57	2,67	2,20	2,29	2,38	2,48	2,57	2,67	2,20	2,29	2,38	2,48	2,57	2,67	2,20	2,29	2,38	2,48	2,57	2,67	2,20	2,29	2,38	2,48	2,57	2,67	2,20	2,29	2,38	2,48	
Produto Almoços e Petiscos																	84.000	100.000	114.576	124.545	134.928	145.725	75.600	90.072	103.118	112.435	121.551	131.151	84.000	100.000	114.576	124.545	134.928	145.725	
Quantidade das vendas	10.500	12.000	13.200	13.800	14.400	15.000	9.400	10.800	11.800	12.400	13.000	13.500	10.500	12.000	13.200	13.800	14.400	15.000	10.500	12.000	13.200	13.800	14.400	15.000	9.400	10.800	11.800	12.400	13.000	13.500	10.500	12.000	13.200	13.800	
Crescimento das unidades vendidas		14%	10%	5%	4%	4%		14%	10%	5%	4%	4%		14%	10%	5%	4%	14%	10%	5%	4%	4%		14%	10%	5%	4%	4%		14%	10%	5%	4%	4%	
Preço Unitário (euros)	8,00	8,34	8,68	9,03	9,37	9,72	8,00	8,34	8,68	9,03	9,37	9,72	8,00	8,34	8,68	9,03	9,37	9,72	8,00	8,34	8,68	9,03	9,37	9,72	8,00	8,34	8,68	9,03	9,37	9,72	8,00	8,34	8,68		
Produto Jantares e Ceias																	162.000	185.625	214.460	236.925	258.300	281.220	145.800	167.061	194.805	213.233	232.470	253.008	162.000	185.625	214.460	236.925	258.300	281.220	
Quantidade das vendas	9.000	9.900	11.100	11.700	12.300	12.900	8.100	8.910	9.990	10.530	11.070	11.610	9.900	10.950	12.000	12.470	13.000	13.500	9.000	9.900	11.100	11.700	12.300	12.900	8.100	8.910	9.990	10.530	11.070	11.610	12.150	12.680	13.200		
Crescimento das unidades vendidas		10%	12%	5%	5%	5%		10%	12%	5%	5%	5%		10%	12%	5%	5%	10%	12%	5%	5%	5%		10%	12%	5%	5%	5%		10%	12%	5%	5%	5%	
Preço Unitário (euros)	18,00	18,75	19,50	20,25	21,00	21,80	17,10	17,81	18,53	19,24	19,95	20,71	16,20	16,88	17,55	18,23	18,90	19,57	18,00	18,75	19,50	20,25	21,00	21,80	17,10	17,81	18,53	19,24	19,95	20,71	21,42	22,13	22,84		
Produto Vendido para consumo fora do local																	12.000	14.976	18.873	18.898	21.057	23.360	10.800	13.478	15.186	17.008	18.952	21.024	12.000	14.976	18.873	18.898	21.057	23.360	
Quantidade das vendas	3.000	3.600	3.900	4.200	4.500	4.800	3.000	3.600	3.900	4.200	4.500	4.800	3.000	3.600	3.900	4.200	4.500	4.800	3.000	3.600	3.900	4.200	4.500	4.800	3.000	3.600	3.900	4.200	4.500	4.800	3.000	3.600	3.900	4.200	
Crescimento das unidades vendidas		20%	8%	8%	7%	7%		20%	8%	8%	7%	7%		20%	8%	8%	7%	20%	8%	8%	7%	7%		20%	8%	8%	7%	7%		20%	8%	8%	7%	7%	
Preço Unitário (euros)	4,00	4,16	4,33	4,50	4,68	4,87	4,00	4,16	4,33	4,50	4,68	4,87	4,00	4,16	4,33	4,50	4,68	4,87	4,00	4,16	4,33	4,50	4,68	4,87	4,00	4,16	4,33	4,50	4,68	4,87	4,00	4,16	4,33		
TOTAL	307.500	360.450	417.157	454.618	493.698	535.052	276.750	324.405	375.441	409.156	444.329	481.547	267.000	314.044	361.044	395.366	450.123	484.747	267.000	314.044	361.044	395.366	450.123	484.747	267.000	314.044	361.044	395.366	450.123	484.747	267.000	314.044	361.044	395.366	

ESTRUTURA DE PESSOAL																	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pessoal de Sala	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Cocheteiros	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Adjudantes de Cozinha	2	2	2	2																														

Quadro 32 - Análise de Sensibilidade Associada a Aumentos dos Gastos com Pessoal

	Cenário Inicial	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3	Cenário 4
		+7,5% Gastos com o pessoal	+10% Gastos com o pessoal Sempre só 1 cozinheiro com +20% remuneração base	+10% Gastos com o pessoal Sempre só 1 cozinheiro com +50% remuneração base	+20% Gastos com o pessoal Sempre só 1 cozinheiro
Resultados líquidos acumulados 2012-2017	55.976	10.315	62.716	29.841	16.658
VAL ponto de vista do investidor	105.000	32.933	137.884	88.844	66.543
TIR ponto de vista do investidor	26%	18%	24%	23%	21%
VAL ponto de vista do promotor do projecto	269.000	196.663	312.358	269.475	249.781
TIR ponto de vista do promotor do projecto	32%	27%	33%	30%	29%

Quadro 33 - Análise de Sensibilidade Associada a Aumentos do Valor dos Fornecimentos e Serviços Externos

	Cenário Inicial	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
		+10% FSE	+10% FSE Sem Publicidade	+10% FSE Com Publicidade Sem outsourcing das actividades de comunicação
Resultados líquidos acumulados 2012-2017	55.976	13.623	70.076	73.492
VAL ponto de vista do investidor	105.000	41.841	126.265	131.402
TIR ponto de vista do investidor	26%	19%	28%	29%
VAL ponto de vista do promotor do projecto	269.000	207.182	290.869	296.208
TIR ponto de vista do promotor do projecto	32%	27%	33%	34%

Quadro 34 – Análise de Sensibilidade a Alterações na Estrutura do Capital

	Cenário Inicial					
Investimento Total	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Valor do Capital Próprio	75.000	100.000	125.000	150.000	165.000	175.000
Peso do Capital próprio no total do Investimento	30%	40%	50%	60%	66%	70%
Resultados líquidos acumulados 2012-2017	16.017	32.231	45.583	55.967	62.033	66.078
VAL ponto de vista do investidor	3.501	41.428	75.132	104.994	122.696	134.497
TIR ponto de vista do investidor	14,5%	20,2%	23,8%	25,9%	26,9%	27,5%
VAL ponto de vista do promotor do projecto	324.656	295.152	277.828	268.787	264.618	262.200
TIR ponto de vista do promotor do projecto	31,7%	31,7%	31,7%	31,7%	31,7%	31,7%