

PLANO DE NEGÓCIOS  
*“Portuguese Tapas”*

Maria Duque Bandeira da Palma

Projeto de Mestrado  
em Gestão Empresarial

Orientador(a):  
Prof. Doutor Paulo Bento, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Outubro 2014

**PLANO DE NEGÓCIOS – “*Portuguese Tapas*”**

**Maria Duque Bandeira da Palma**

- Lombada –

### Resumo

A ideia apresentada neste plano de negócios pretende dissociar o conceito convencional de tapas, normalmente utilizado na gastronomia espanhola, transformando-o numa versão portuguesa. Desta forma, será possível degustar vários petiscos tradicionais portugueses numa única refeição, através do conceito de tapas, aliando a tradição à modernidade.

Numa primeira fase, foi efetuada a análise da envolvente externa, procurando prever-se comportamentos futuros nos contextos político-legal, económico, social e tecnológico. Analisou-se ainda o setor específico onde o negócio se insere de forma a avaliar os fatores que o condicionam. De seguida, apresenta-se a ideia de negócio do Portuguese Tapas, é delineada a estratégia de desenvolvimento e os requisitos para a implementação do projeto, tendo em conta os seus pontos fortes e fracos.

Por fim, procedeu-se à análise económico-financeira do projeto, aferindo a viabilidade do mesmo.

**Palavras chave:** Gastronomia, Plano de Negócios, Restaurante.

**Sistema de classificação JEL:**

JEL: L26 - [Empreendedorismo](#)

JEL: M21 - [Economia empresarial](#)

**Abstract**

The idea presented in this business plan intends to diverge from the conventional concept of "tapas", used in the Spanish gastronomy, transforming it into a Portuguese version. Hence, it will be possible to taste different kinds of Portuguese traditional dishes in one meal, combining tradition and modernity.

The business plan starts with an external analysis, trying to understand and forecast changes in the political, economic, social and technological environment. Additionally, we studied the sector and the market where the business will take place, in order to evaluate other factors that will influence it. After that, it is presented the business idea of the Portuguese Tapas, it is outlined the development strategy and the requirements for the implementation of project, weighting its strengths and weaknesses.

Finally, it was performed the economic and financial analysis of the project, in order to test the viability of the project.

**KEYWORDS:** Gastronomy, Business Plan, Restaurant.

**JEL Classification System:**

JEL: L26 - Entrepreneurship

JEL: M21 - Business Economics

### **Agradecimentos**

Expresso aqui o meu agradecimento a todas as pessoas que no decorrer deste projeto prestaram a sua ajuda e contribuíram para a realização do mesmo.

Ao Professor Paulo Bento pela disponibilidade, orientação, desafios e sugestões deixados ao longo do projeto. O seu profissionalismo, exigência e rigor foram essenciais para o desenvolvimento do mesmo.

Às minhas tias e amigas, Conceição e Margarida, pelas inúmeras trocas de impressões e sugestões.

Ao Diogo, por toda a colaboração, incentivo e paciência.

Aos meus pais por me terem dado a oportunidade de superar mais uma etapa, pelo apoio e incentivo constantes.

## Índice Geral

<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>III</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>IV</b>
<b>SIGLAS</b> .....	<b>V</b>
<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	<b>VI</b>
<b>1. ANÁLISE DA ENVOLVENTE</b> .....	<b>1</b>
1.1. ENVOLVENTE MEDIATA .....	1
1.1.1. Contexto político-legal.....	1
1.1.2. Contexto económico.....	5
1.1.3. Contexto social.....	9
1.1.4. Contexto tecnológico.....	12
1.1.5. Conclusões .....	14
1.2. ENVOLVENTE IMEDIATA.....	15
1.2.1. Ameaça de entrada de novos concorrentes.....	15
1.2.2. Rivalidade entre as empresas da indústria.....	16
1.2.3. Ameaça de produtos substitutos.....	17
1.2.4. Poder negocial dos fornecedores.....	18
1.2.5. Poder negocial dos clientes .....	19
1.2.6. Atratividade do setor.....	19
1.3. MERCADO .....	20
1.3.1. Análise da procura.....	21
1.3.2. Análise da concorrência .....	30
1.3.3. Grupos estratégicos .....	30
1.4. AMEAÇAS E OPORTUNIDADES .....	34
<b>2. PORTUGUESE TAPAS</b> .....	<b>36</b>
2.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	36
2.2. SEGMENTAÇÃO, TARGET E POSICIONAMENTO .....	37
2.3. A MARCA.....	39
2.4. SERVICE-MIX .....	39
2.4.1. Produto.....	40
2.4.2. Preço .....	41
2.4.3. Distribuição .....	44
2.4.4. Comunicação .....	45
2.4.5. Pessoas.....	49
2.4.6. Horário.....	49
2.4.7. Processo.....	51
2.4.8. Produtividade e qualidade.....	51
2.5. LOCALIZAÇÃO.....	51
2.6. SOCIEDADE, ESTRUTURA E CULTURA.....	56
2.6.1. Forma societária .....	56
2.6.2. Estrutura organizacional.....	57
2.6.3. Cultura.....	58
2.7. RECURSOS HUMANOS.....	59
2.7.1. Análise e descrição de funções .....	59
2.7.2. Recrutamento e seleção .....	60
2.7.3. Formação.....	61
2.7.4. Política de remunerações .....	62

## PLANO DE NEGÓCIOS “Portuguese Tapas”

2.7.5. Avaliação do desempenho .....	63
2.7.6. Sistema de recompensas .....	64
2.8. ASPETOS TÉCNICOS E TECNOLÓGICOS.....	66
2.8.1. Tecnologia .....	66
2.8.2. Processos .....	68
2.8.3. Layout global.....	73
2.9. PLANEAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO.....	74
2.10. PONTOS FORTES E FRACOS .....	75
<b>3. ANÁLISE FINANCEIRA.....</b>	<b>77</b>
3.1. PRESSUPOSTOS.....	77
3.2. INVESTIMENTO .....	78
3.3. RECEITAS.....	79
3.4. CUSTOS.....	80
3.5. NECESSIDADES DE FUNDO DE MANEIO.....	83
3.6. CASH-FLOWS .....	84
3.7. FINANCIAMENTO .....	85
3.8. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS.....	86
3.9. BALANÇO .....	86
3.10. AVALIAÇÃO DO PROJETO .....	88
3.11. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	89
<b>4. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>90</b>

### Índice de tabelas

Tabela 1- Caracterização da amostra .....	21
Tabela 2- População residente .....	23
Tabela 3- Intervalo de atribuição da nota do critério 1 .....	23
Tabela 4- Intervalo de atribuição da nota do critério 2 .....	23
Tabela 5- Dados socioeconómicos por região .....	24
Tabela 6- Frequência semanal de restaurantes.....	25
Tabela 7- Intervalo de atribuição da nota do critério 4.....	25
Tabela 8- Mortalidade por setor (%).....	26
Tabela 9- Intervalo de atribuição da nota do critério 5 .....	26
Tabela 10- Atratividade da procura no setor da Restauração .....	26
Tabela 11- Evolução do PIB (taxa de variação em volume).....	27
Tabela 12- Intervalo de atribuição da nota do critério 1 .....	27
Tabela 13- Evolução do consumo privado (taxa de variação em volume).....	27
Tabela 14- Intervalo de atribuição da nota do critério 2 .....	27
Tabela 15- Evolução do emprego e desemprego .....	28
Tabela 16- Intervalo de atribuição da nota do critério 3 .....	29
Tabela 17- Despesa total anual média das famílias .....	29
Tabela 18- Atratividade da procura futura no mercado da Restauração.....	29
Tabela 19- Grupos estratégicos (tipo de restaurante).....	31
Tabela 20- Grupos estratégicos (por geografia).....	32
Tabela 21- Matriz da concorrência .....	34
Tabela 22- Intervalo de atribuição da nota final .....	34
Tabela 23- Preço psicológico (almoçar tapas portuguesas).....	42
Tabela 24- Preço psicológico (jantar tapas portuguesas).....	42
Tabela 25- Preço médio dos concorrentes .....	42
Tabela 26- Cálculo do custo de cada tapa de salada de ovas.....	43

## PLANO DE NEGÓCIOS “Portuguese Tapas”

Tabela 27- Custo médio de cada uma das categorias em cada menu .....	43
Tabela 28- Preço final de cada menu .....	44
Tabela 29- Dias de stock por tipo de produto .....	45
Tabela 30- Horário dos colaboradores .....	50
Tabela 31- Matriz de ponderação dos fatores de localização .....	55
Tabela 32- Matriz final .....	56
Tabela 33- Formações a frequentar .....	62
Tabela 34- Remunerações brutas mensais .....	63
Tabela 35- Matriz RACI .....	70
Tabela 36- Legenda Matriz RACI .....	70
Tabela 37- Preço por menu .....	79
Tabela 38- Custo dos produtos vendidos .....	80
Tabela 39- Estado e outros entes públicos: resumo .....	82
Tabela 40- Necessidades de Fundo de Maneio: resumo .....	83
Tabela 41- Cash-flows .....	84
Tabela 42- Demonstração de resultados: resumo .....	86
Tabela 43- Balanço: resumo .....	87
Tabela 44- Principais indicadores .....	88

### Índice de gráficos

Gráfico 1- Crescimento do PIB real per capita - Portugal e UE (2006:2013) .....	6
Gráfico 2- Consumo privado vs Despesas das famílias - Restauração (2009:13) .....	7
Gráfico 3- Variação do IPC - Total e por classe de restaurantes e hotéis (2011:13) .....	8
Gráfico 4- Taxa de desemprego em Portugal e na UE-28 (2009:13) .....	8
Gráfico 5- Consumo privado vs taxa de desemprego (2009:13) .....	9
Gráfico 6- População residente por faixa etária (1981:12) .....	10
Gráfico 7- de emigrantes permanentes por idade (2008:12) .....	11
Gráfico 8- Índice de bem-estar (principais indicadores 2004:12) .....	12
Gráfico 9- Despesas em atividades de I&D em % do PIB (total e empresas) .....	13
Gráfico 10- Síntese das 5 forças de Porter .....	19
Gráfico 11- Rendimento total anual médio, por agregado e por região (%) .....	23
Gráfico 12- Meios na procura de um restaurante (valor médio) .....	46

### Índice de figuras

Figura 2- Circuito de distribuição .....	45
Figura 3- Organograma Portuguese Tapas .....	58

**Siglas**

AHRESP-	Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal
ARH-	Administração da região hidrográfica
ASAE-	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
BCE-	Banco central Europeu
BdP-	Banco de Portugal
CAE-	Classificação Portuguesa de Atividades Económicas
CSC-	Código das Sociedades Comerciais
CV-	Curriculum Vitae
DGAE-	Direcção-Geral das Atividades Económicas
FMI-	Fundo Monetário Internacional
FSE	Fornecimentos e serviços externos
I&D-	Investigação e Desenvolvimento
INE-	Instituto Nacional de Estatística
IPC-	Índice de Preços do Consumidor
IVA-	Imposto sobre Valor Acrescentado
POS-	<i>Point of sale</i>
RGEU-	Regulamento Geral das Edificações Urbanas
RJUE-	Regime Jurídico de Urbanização e Edificação
TIC-	Tecnologias da Informação e Comunicação
<i>Troika-</i>	BCE, FMI e UE
UE-	União Europeia

### Sumário Executivo

O Portuguese Tapas pretende disponibilizar um conceito inovador, apelidado de tapas à Portuguesa. Inserido no setor da restauração (CAE 56101), pretende-se preparar o negócio durante o ano de 2014 e iniciar atividade em 2015.

Apesar da difícil situação que o país tem vindo a atravessar, a análise aos contextos político-legal, económico, social e tecnológico, revela indícios de que está a recuperar de forma gradual. No que diz respeito ao setor da restauração, o elevado número de concorrentes e o desconhecimento da nova marca levam à necessidade de criar uma estratégia de negócio diferenciadora, aliada a uma boa relação qualidade-preço, de forma a satisfazer o segmento de clientes pretendido.

Assim, a ideia passa pela criação de um restaurante onde o *core business* são as tapas confeccionadas à portuguesa, ou seja, tapas inspiradas em petiscos tradicionais portugueses. Surge como um conceito inovador visto que oferece a possibilidade de degustar várias especialidades gastronómicas portuguesas numa única refeição, elaboradas com ingredientes simples e de qualidade.

O público-alvo é bastante alargado: indivíduos entre os 18 e os 60 anos, residentes e frequentadores da zona da Grande Lisboa, pertencentes à classe média, média/baixa e média/alta. Caracterizam por grupos de indivíduos recetivos a novas experiências gastronómicas, que procuram uma boa relação qualidade-preço nos produtos e no serviço.

Existem 5 menus à disposição do cliente, compostos por *couverts*, tapas, bebidas e sobremesa, com preços enquadrados com a concorrência e com as expectativas do público-alvo. De forma a dar visibilidade ao projeto, pretende-se efetuar alguma publicidade na imprensa em papel, através de revistas e jornais, criar um website institucional e uma página no *facebook*, para interagir com os clientes e impulsionar o “passa a palavra”. Pretende-se recrutar colaboradores dinâmicos, autónomos, com fortes capacidades comunicacionais e de trabalho em equipa, de forma a assegurar a qualidade do serviço prestado.

## PLANO DE NEGÓCIOS “Portuguese Tapas”

O restaurante estará localizado no centro de Lisboa, na zona da Baixa-Chiado/Cais-do-Sodré, na Rua D. Luís I 2-E. Trata-se de uma zona histórica da cidade que oferece vários programas culturais e espaços de lazer de várias índoles. Um lugar certo para cruzar a gastronomia tradicional com a cultura da cidade. Abrange um espaço com uma área útil de 148 m<sup>2</sup>, tem capacidade para 50 lugares sentados e estará aberto de terça-feira a domingo.

Após a análise financeira, concluiu-se que o capital necessário à implementação do Portuguese Tapas será de 103.098,42€, repartidos da seguinte forma: 30% de capitais próprios e 70% de capitais alheios. A viabilidade do projeto é comprovada por um VAL de 23 212,87€, um VAL ajustado de 24 538,88€ e uma TIR de 33%. Além desse cenário base, efetuaram-se várias análises de sensibilidade e conclui-se que, das variáveis escolhidas, o preço dos menus é a que mais impacta na rentabilidade do projeto. Estima-se que o *payback* será de 2 anos e 1 mês.

## 1. Análise da envolvente

### 1.1. Envolvente Mediata

“Um dos maiores desafios colocados às organizações da atualidade é a manutenção e a coesão do seu sistema organizacional” (Camara et al., 2008). A contínua evolução dos mercados e das indústrias pode condicionar a longo prazo a atividade das empresas, ao gerar múltiplas oportunidades e ameaças para as organizações que, como sistemas abertos, acabam por ser influenciadas de forma direta e indireta.

Desta situação decorre a necessidade de submeter a uma análise rigorosa o ambiente externo em que o projeto se insere, neste caso um projeto no setor da Restauração, procurando prever-se comportamentos futuros nos contextos político-legal, económico, social e tecnológico que poderão vir a influenciar a organização. Torna-se assim imprescindível o recurso a uma análise PESTL.

#### 1.1.1. Contexto político-legal

A evolução da economia portuguesa ao longo das últimas décadas tem tido um comportamento desigual. Assim, entre finais dos anos 80 e finais de 90 o país conheceu um período de prosperidade, com um forte crescimento da atividade económica, que se traduziu numa melhoria das condições de vida para níveis que se aproximaram da média da UE. No entanto, no início dos anos 2000 a situação alterou-se, tendo o país entrado num período de fraco desempenho económico, que resultou na interrupção do processo de convergência. A alternância na governação dos dois maiores partidos políticos – PS e PSD – que se verificou neste período não se traduziu em políticas muito diferentes, reinando uma relativa estabilidade política e paz social.

O quadro de fraco desempenho económico que se verificou a partir do início do século XXI, já de si negativo, foi fortemente agravado pela crise financeira internacional de 2008 que levaria a que Portugal, em 2011, tivesse de recorrer a um pedido de assistência financeira externa. Com a entrada da *Troika* as políticas adotadas pelo Governo passaram a estar condicionadas pelo memorando de entendimento assinado entre as partes. O intuito de cumprir as metas do défice levou o Governo a aplicar um programa rigoroso de medidas de austeridade que impactaram

em todos os setores da economia. Os cortes em salários e pensões e o pesado aumento de impostos acabaram por afetar o poder de compra dos portugueses e, por consequência, também o consumo interno.

O caso do IVA é paradigmático. Em 2012, no seu escalão máximo, passou de 21% para 23%. Mas não foi apenas o aumento percentual que afetou a economia. Procedeu-se também a uma reclassificação dos setores e produtos abrangidos pelos vários escalões do imposto, verificando-se para alguns um agravamento no seu enquadramento. Foi o caso da Restauração, que por efeito combinado daquelas duas medidas viu o IVA passar de 13% para 23%. Este aumento, de acordo com a AHRESP, fez de Portugal o país com a taxa de IVA mais elevada aplicável ao setor quando comparado com países como a Espanha ou a França. O impacto foi altamente negativo, contribuindo para a grave situação que o setor tem atravessado – Segundo o INE entre 2012 e 2013 assistiu-se ao fecho de 39.329 empresas e à extinção de 99.461 postos de trabalho. É de considerar ainda, como fator adicional a influenciar negativamente a vida das empresas, a dificuldade que estas enfrentaram em fazer refletir o aumento do IVA nos preços finais de venda devido à diminuição do poder de compra dos consumidores.

Passaremos agora a analisar o enquadramento legal do setor da Restauração.

Na Restauração a legislação assume um papel crucial, na medida em que impõe normas e procedimentos relativos à higiene e segurança alimentar, com o objetivo de proteger o consumidor final. Tratando-se de saúde pública, esta regulamentação é forçosamente minuciosa e exigente.

Destacam-se de seguida as principais normas que regem qualquer negócio neste setor, desde a sua implementação à sua gestão corrente.

No que diz respeito à legislação geral é necessário ter em conta a regulamentação presente no Decreto-Lei nº 26/2010, de 30 de março, que estabelece o RJUE aplicável à realização de qualquer obra, bem como o Decreto-Lei nº 234/2007, de 19 de junho, que estabelece o regime jurídico a que fica sujeita a instalação, modificação, exploração e funcionamento dos estabelecimentos de Restauração ou bebidas.

Por outro lado, é necessário obedecer às regras do Decreto Regulamentar nº 20/2008, de 27 de novembro, que estabelece os requisitos relativos à instalação, funcionamento e classificação dos estabelecimentos. Importa ainda salientar que a legislação tem sofrido inúmeras alterações ao longo do tempo, no sentido da simplificação. Por exemplo, o novo diploma que aprova o licenciamento zero, apresentado no Decreto-Lei nº 48/2011, de 1 de abril, possibilita a abertura de estabelecimentos independentemente da realização da vistoria do mesmo, desde que este se encontre equipado e apto a entrar em funcionamento.

Para efetuar o processo de licenciamento é necessário recorrer à entidade Licenciadora – a Câmara Municipal da área de instalação do estabelecimento – que por sua vez irá consultar diferentes entidades externas, como a Proteção Civil, a Direção Regional de economia e o Delegado de Saúde. Se o edifício estiver sujeito a um regime de propriedade horizontal, acresce a necessidade de verificar se o título constitutivo do mesmo permite a utilização do espaço enquanto estabelecimento de Restauração, pois caso contrário é necessário obter a autorização prévia dos condóminos.

O modelo da declaração de Instalação, Modificação e Encerramento dos Estabelecimentos de Restauração ou Bebidas consta da Portaria 573/2007, de 17 de julho, e deverá ser enviado para a Câmara Municipal e para a DGAE. Esta declaração prévia constitui título válido de abertura do estabelecimento e legitima o seu funcionamento, identificação, transmissão e registo. Da declaração é necessário constar a Classificação CAE (no caso dos estabelecimentos de Restauração é 56101). As formalidades relativas à instalação, funcionamento e regime de classificação dos estabelecimentos de Restauração ou de bebidas são os previstos na Portaria 215/2011, de 31 de maio, que regula as condições estruturais e de serviço do estabelecimento.

Relativamente ao acesso, os estabelecimentos de Restauração são de livre acesso à permanência do público desde que estes não perturbem o seu normal funcionamento. No entanto a presença de animais é na generalidade proibida, salvo algumas exceções previstas no Decreto-Lei 74/2007, de 27 de março.

De acordo com o Decreto-Lei 371/2007, de 6 de novembro, o Livro de Reclamações é um elemento obrigatório nos estabelecimentos de Restauração. A informação relativa à existência deste livro deverá estar bem visível no espaço. Sempre que ocorra uma reclamação deverá ser enviada de imediato uma cópia desta para a ASAE.

A ASAE é o principal órgão responsável por assegurar o cumprimento das obrigações previstas nas normas anteriormente descritas. Existem porém outros intervenientes fiscalizadores. São deles exemplo a Ordem dos Médicos, chamada a intervir com vista a evitar situações de grave risco para a saúde pública; as Câmaras Municipais, às quais cabe garantirem o cumprimento do RJUE; o Ministério do Ambiente, no que respeita à gestão de resíduos; a Autoridade para as Condições de Trabalho, em matérias de segurança, higiene e saúde no trabalho.

Importa salientar que a nível de infraestruturas básicas, os estabelecimentos de Restauração e bebidas devem estar ligados às redes de água, gás, eletricidade e esgotos.

Outro aspeto fundamental em termos de infraestruturas é o pé-direito do estabelecimento, na medida em que determina o volume de ar disponível no compartimento. Encontra-se regulado no RGEU (aprovado pelo Decreto-Lei 38 382, de 07 de agosto 1951) e no regulamento geral de higiene e segurança do trabalho nos estabelecimentos comerciais de escritórios e serviços (aprovado pelo Decreto-Lei 243/86, de 20 de agosto).

No que diz respeito às acessibilidades, reguladas no Decreto-Lei 163/2006, de 8 de agosto, os requisitos poderão variar consoante a superfície de acesso ao público.

Importa ainda referir que os estabelecimentos que optem por possuir um espaço para fumadores necessitam de ter em conta a Lei 37/2007, de 14 de agosto.

A gestão de resíduos surge como outro dos fatores essenciais nos estabelecimentos de Restauração. De acordo com a Portaria 29-B/98, de 15 de janeiro, estes estabelecimentos só podem comercializar bebidas se estas forem acondicionadas em embalagens reutilizáveis e para consumo no estabelecimento, com exceção das bebidas por diluição no próprio local de consumo. Para facilitar a gestão dos resíduos

existe a possibilidade de aderir à *Verdoreca*, entidade que assegura o encaminhamento e reciclagem das respetivas embalagens. No que concerne à gestão de resíduos de óleos alimentares é necessário que estes sejam recolhidos de forma seletiva para posterior valorização, como por exemplo para a produção de biocombustíveis, conforme o constante no Decreto-Lei 267/2009, de 29 de setembro. A qualidade desses óleos e gorduras também carece de regulamentação (Portaria 1135/95, de 15 de setembro).

Para facilitar o cumprimento das normas acima referidas os estabelecimentos poderão fazer-se sócios da AHRESP, que presta apoio em várias áreas, como por exemplo na formação profissional, na medicina e segurança no trabalho e na higiene e segurança alimentar.

Apresenta-se em anexo (pág. 5, A.1.1.) o resumo da legislação descrita anteriormente.

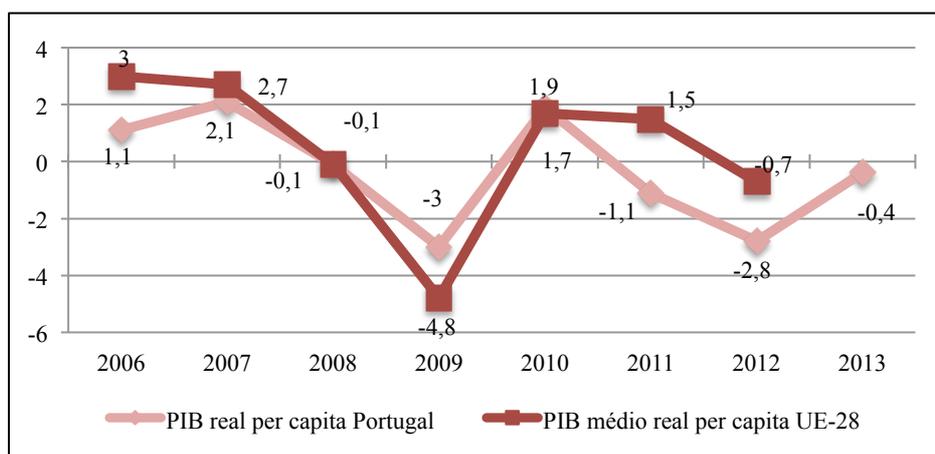
### 1.1.2. Contexto económico

O contexto económico influencia fortemente o desenvolvimento dos negócios. Como referido, Portugal viu-se obrigado a recorrer em 2011 a ajuda externa, ficando a partir de então sujeito à supervisão externa pela *Troika*. As opções tomadas para alcançar o desejado equilíbrio das contas públicas recaíram sobretudo no aumento das receitas fiscais, penalizando fortemente os indivíduos e as famílias.

De acordo com Hunger & Wheelen (2010) a análise económica deve ter como base alguns indicadores económicos que refletem a situação do País. Como se trata de um negócio inserido no setor da Restauração, optou-se por analisar os principais indicadores que podem influenciar a atividade tais como o PIB, o consumo privado, o IPC e o emprego/desemprego. O PIB surge como um indicador crucial, na medida em que apresenta a evolução da economia, indicando se esta se encontra estável, em recessão ou em expansão; por sua vez, o consumo privado mede a predisposição da população para comprar; por outro lado, o IPC mede a evolução dos preços no país, constituindo também um indicador de evolução da economia; e, por fim, o emprego e a taxa de desemprego avaliam as condições do emprego.

Ao analisarmos os dados do Eurostat relativos ao PIB, é possível verificar que nos últimos anos Portugal tem sofrido oscilações negativas mas que, de um modo geral, tem vindo a seguir a tendência da UE (Gráfico 1). Destaca-se o ano de 2009, em que se verificou uma queda do PIB per capita de Portugal de cerca de 3% (UE -4,8%), e o ano de 2012, em que voltou a registar-se uma redução de 2,8% (UE -0,7). Em 2013 começou-se a sentir indícios de retoma, fazendo com que o PIB per capita registasse uma diferença negativa de apenas 0,4%, relativamente ao ano anterior. De acordo com o Boletim Económico de Inverno publicado, pelo BdP para 2014, espera-se uma recuperação do PIB de 0,8% (projeção igual à do Governo e da *Troika*), seguindo-se em 2015 de uma progressão de 1,3%.

Gráfico 1- Crescimento do PIB real per capita - Portugal e UE (2006:2013)

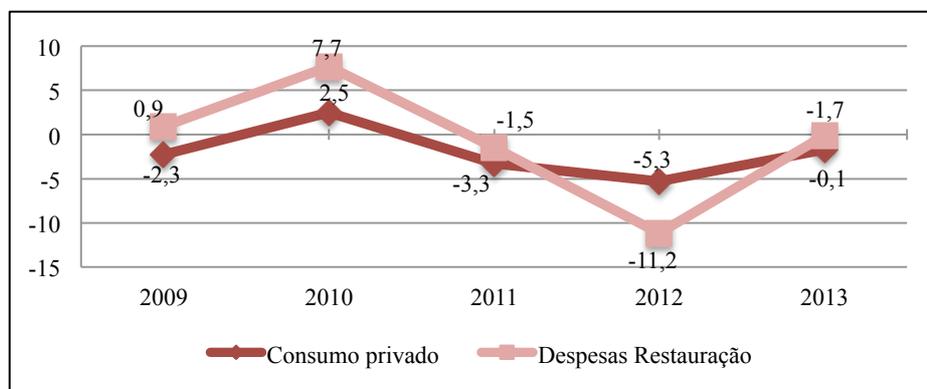


Fonte: Autor (adaptado de Eurostat)

Um dos fatores que influencia o PIB é o consumo privado, que por sua vez, pode impactar na procura de bens e serviços, como é o caso dos restaurantes. Ao analisarmos este indicador (Gráfico 2), verifica-se que nos últimos anos o consumo privado tem assumido uma variação negativa, salientando-se o ano de 2009, 2011 e 2012 (-2,3%, -3,3% e -5,3%, respetivamente); contudo, apesar do ano de 2013 ainda apresentar valores negativos (-1,7%), desde 2012 que os sinais de recuperação parecem claros. Um bom exemplo disso surge ao analisar a taxa de variação homóloga das despesas das famílias no setor da Restauração (Gráfico 2), que depois de ter assumido uma variação negativa nos últimos anos, revela indícios de recuperação em 2013. De acordo com o *European Economic Forecast*, elaborado pelo

Governo de Portugal (inverno 2014), prevê-se que o consumo privado continue a assumir uma variação positiva em 2014 e 2015 (0,1 e 0,8, respetivamente).

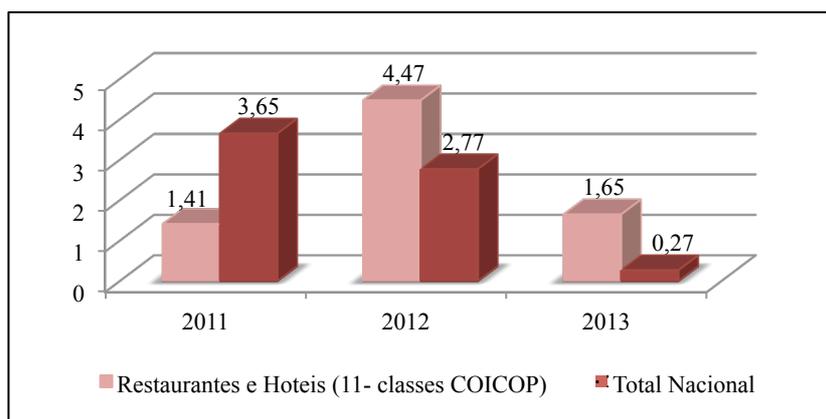
Gráfico 2- Consumo privado vs Despesas das famílias - Restauração (2009:13)



Fonte: Autor (adaptado de Banco de Portugal e Fundação Francisco Manuel dos Santos)

Por outro lado, de acordo com o INE, o IPC surge como um indicador que permite medir a evolução temporal dos preços num conjunto de bens e serviços representativos da estrutura da despesa de consumo da população portuguesa. Assim, ao analisarmos os últimos três anos (2011, 2012 e 2013), verifica-se que o IPC tem vindo a diminuir, passando de uma taxa de variação de 2,77% em 2012 para 0,27% em 2013 (Gráfico 3). No entanto, ao analisarmos a classe dos restaurantes e hotéis é possível verificar que esta aumentou bastante o seu contributo em 2012, passando de 1,41% (em 2011), para 4,47%. No entanto, no final de 2013 voltou a sofrer uma redução (1,65%).

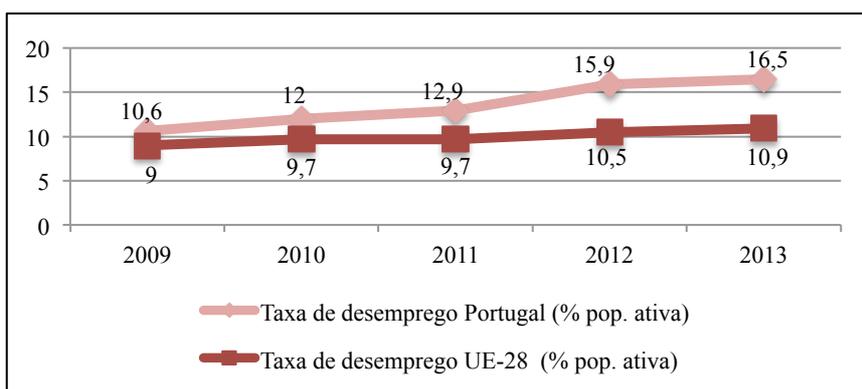
Gráfico 3- Variação do IPC - Total e por classe de restaurantes e hotéis (2011:13)



Fonte: Autor (adaptado de INE)

De acordo com o Governo de Portugal, o emprego surge como um dos principais pilares das Economias desenvolvidas. Do ponto de vista económico, uma taxa de emprego elevada representa uma utilização efetiva do capital humano e constitui um estímulo à procura interna. Ao analisarmos o emprego em Portugal, verifica-se que entre 2009 e 2013 o número de empregados tem vindo a descer, perfazendo uma diminuição de cerca de 540 mil postos de trabalho (gráfico 1, pág. 6, em anexo). Consequentemente, a taxa de desemprego tem vindo a evoluir de forma crescente, bastante mais acentuada do que a verificada na UE-28 (Gráfico 4).

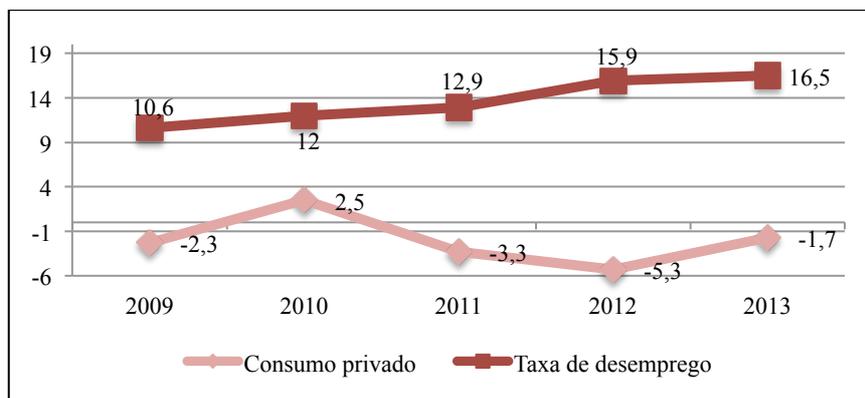
Gráfico 4- Taxa de desemprego em Portugal e na UE-28 (2009:13)



Fonte: Autor (adaptado de INE)

Por outro lado, ao relacionar a taxa de desemprego com o consumo privado, verifica-se que à medida que a taxa de desemprego aumenta, o consumo privado tende a diminuir (Gráfico 5), reflexo da deterioração do rendimento disponível das famílias, o que por sua vez poderá impactar na procura pelo setor da Restauração.

Gráfico 5- Consumo privado vs taxa de desemprego (2009:13)



Fonte: Autor (adaptado de INE)

De acordo com o documento de Estratégia de Fomento Industrial para o Crescimento e o Emprego 2014-2020, o Governo propõe-se a estruturar um mercado de trabalho capaz de gerar novas oportunidades de emprego de forma sustentada, aumentando assim para 75% a taxa de emprego da população ativa em 2020.

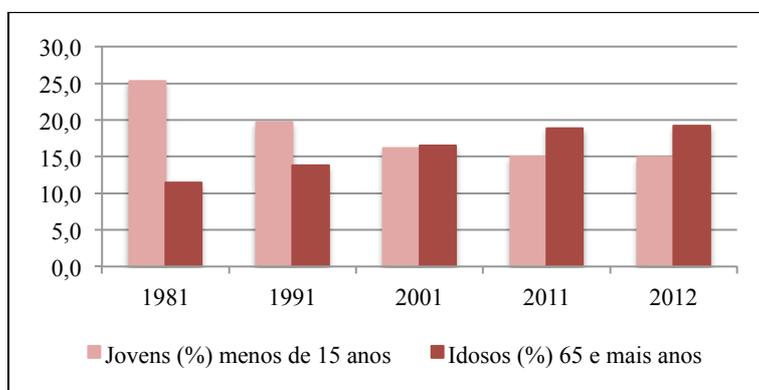
### 1.1.3. Contexto social

A população portuguesa em geral, confrontada nos últimos três anos com medidas económicas de grande austeridade que a afetam profundamente, tem vivido num clima de incerteza que se reflete no seu modo de vida e na maneira de estar na sociedade. Neste sentido, segue-se uma análise ao contexto sociocultural de Portugal.

De acordo com o INE, em 2013 Portugal possuía cerca de 10.449 mil habitantes, menos 117 mil comparativamente com 2009 (10.566 mil habitantes). As medidas de austeridade implementadas surgem como um dos fatores que condicionam o crescimento da população, visto que os rendimentos das famílias são cada vez mais reduzidos, fazendo com que estas não tenham disponibilidade económica para terem mais do que um ou dois filhos.

A crescer a este fato assiste-se ao envelhecimento gradual da população, fazendo com que atualmente a população com mais de 65 anos seja superior (19,2%) à população com menos de 15 anos (14,9%). Este desequilíbrio demográfico, que resulta da baixa natalidade e do aumento da esperança de vida da população mais idosa, gerará uma forte descompensação entre população ativa e pensionistas, podendo vir a significar aumento da despesa pública. Note-se que na década de 80, do século passado, a população com mais de 65 anos representava apenas 11,5% da população, enquanto os jovens com menos de 15 anos representavam 25,3% da população (Gráfico 6).

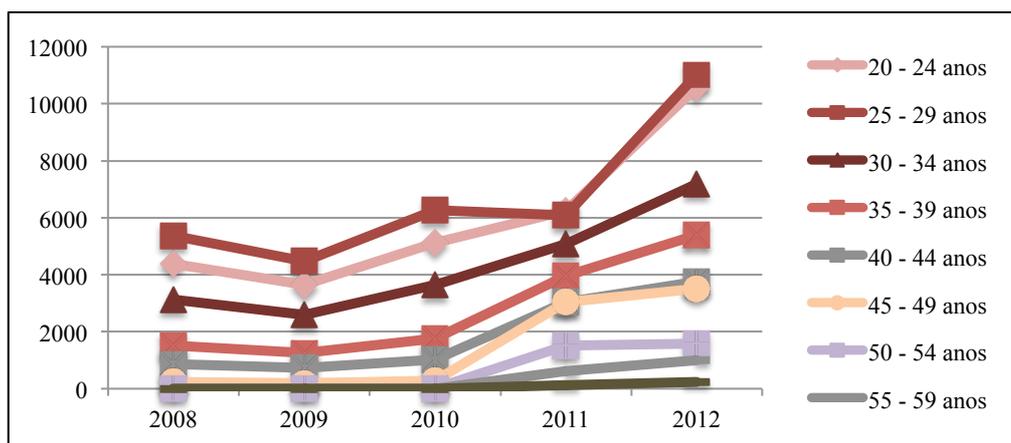
**Gráfico 6- População residente por faixa etária (1981:12)**



**Fonte: Autor (adaptado de Pordata)**

Outra das consequências da recessão económica tem sido a emigração. De acordo com o INE, em 2012 o número de emigrantes permanentes rondava os 52 mil indivíduos, enquanto em 2008 apenas se observaram cerca de 20 mil. Ao efetuarmos uma análise por faixa etária (Gráfico 7) é possível concluir que o aumento do número de emigrantes se deveu à saída de indivíduos maioritariamente entre os 20 e os 49 anos, ou seja, o grupo de adultos potencialmente ativos. São inúmeros os motivos pelos quais a população tem vindo a abandonar o País, mas a carência de emprego constitui um dos principais fatores (55%, de acordo com o estudo da Zurich).

Gráfico 7- de emigrantes permanentes por idade (2008:12)



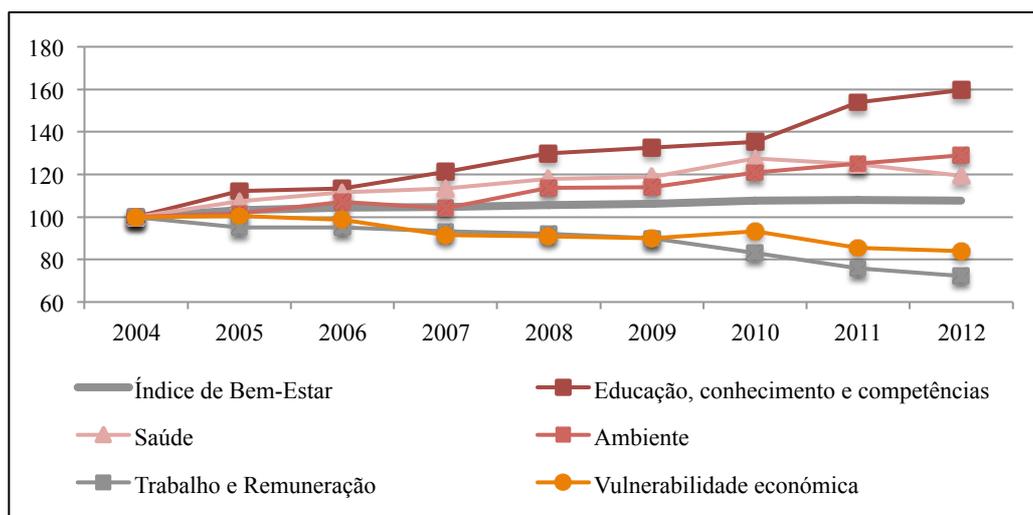
Fonte: Autor (adaptado de INE)

Este aumento significativo do número de indivíduos a sair do país acaba por impactar em todos os setores da economia, nomeadamente no setor da Restauração. As camadas mais jovens começam a integrar a população ativa do país de acolhimento, deixando assim de contribuir para o desenvolvimento económico de Portugal.

Quanto ao índice de bem-estar, de acordo com um estudo publicado pelo INE, verifica-se que embora a qualidade de vida tenha evoluído de forma positiva nos últimos anos (116 em 2012), as condições materiais de vida têm vindo a registar uma evolução negativa (87 em 2012), proveniente das medidas de austeridade implementadas no país (gráfico 2, pág. 6, em anexo).

No entanto, apesar da delicada situação económica que o país vem atravessando na última década, o estudo indica que entre 2004 e 2011 o bem-estar da população evoluiu de forma positiva, atingindo em 2011 o valor de 108 (2004=100). Os fatores que mais contribuíram para esta evolução foram a educação, saúde e o ambiente (Gráfico 8).

Gráfico 8- Índice de bem-estar (principais indicadores 2004:12)



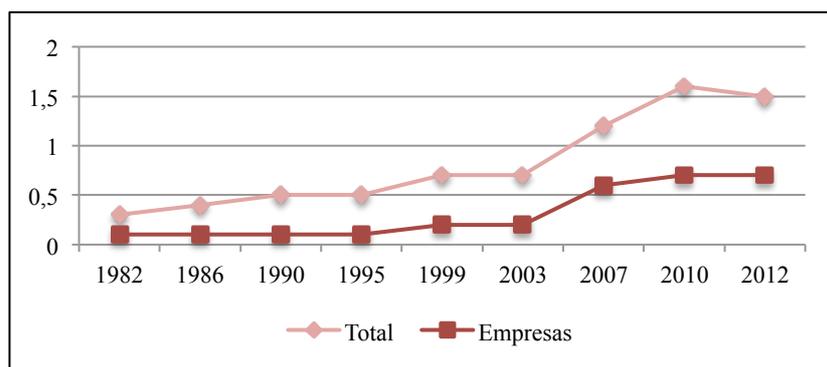
Fonte: Autor (adaptado de INE)

Por último, após a dieta mediterrânica ter sido considerada património imaterial da humanidade, achou-se pertinente avaliar os hábitos alimentares da população portuguesa. De acordo com o estudo “*Good Enough to Eat*”, elaborado pela Oxfam, relativamente à qualidade alimentar de 125 países, Portugal ocupa o 8º lugar. Embora o ranking seja liderado por outros países europeus (Holanda, França e Suíça em 1º, 2º e 3º, respetivamente), Portugal assume um lugar de destaque devido à ausência de desnutrição e subnutrição, à facilidade de acesso a água potável e ao baixo índice de obesidade. De acordo com o estudo em questão, esta classificação deve-se à qualidade da gastronomia mediterrânica praticada pelos portugueses e também servida pela Restauração nacional.

#### 1.1.4. Contexto tecnológico

A evolução tecnológica surge como outro dos fatores que influencia fortemente a maneira de estar e de atuar da generalidade das empresas, independentemente do setor. Ao longo dos últimos anos a despesa em I&D, em Portugal, tem assumido uma tendência crescente (Gráfico 9), representando cerca de 1,5% do PIB em 2012; contudo nesse ano, a despesa em I&D por parte das empresas representa apenas 0,7% do PIB. Esta tendência crescente deve-se, em grande parte, a programas governamentais de incentivo à investigação, como é o caso do SIFIDE, onde são concedidos incentivos fiscais às atividades de I&D empresarial.

Gráfico 9- Despesas em atividades de I&D em % do PIB (total e empresas)



Fonte: Autor (adaptado de Pordata)

No que diz respeito à utilização de computadores e internet, de acordo com o INE, tem-se assistido a um aumento generalizado da taxa de penetração de computadores nas empresas. Em 2013, cerca de 98% das empresas com mais de 10 colaboradores utilizavam computadores (95% em 2009). A utilização de internet também revela indícios de crescimento, passando de 93% em 2009 para 96% em 2013, o que facilita bastante o relacionamento da empresa com os seus *stakeholders* externos.

O comércio electrónico e a utilização de redes sociais constituem um bom exemplo disso, na medida em que cerca de 14% das encomendas recebidas e 13% das efetuadas, por empresas com mais de 10 colaboradores, provêm de meios electrónicos. Por outro lado, de acordo com o INE a utilização de redes sociais no meio empresarial ronda os 94%, perfazendo quase a totalidade das empresas.

Perante esta massificação do uso de computadores e da utilização de internet, os estabelecimentos de Restauração e bebidas têm sido levados a efetuar modernizações tecnológicas, nomeadamente através da introdução de software de gestão. Segundo o INE, em 2013 cerca 81% dos estabelecimentos de Restauração utilizaram a internet na sua atividade (79% em 2012). Esta modernização faz com que os estabelecimentos prestem o serviço de forma mais rápida e precisa (por exemplo através da ligação do terminal de pagamento à cozinha) e permite uma gestão mais detalhada e eficiente das vendas e do inventário. Para alguns estabelecimentos a utilização deste tipo de software já é obrigatória, tendo que estar devidamente certificado pelo Ministério das Finanças (Portaria nº 363/2010, de 23 de junho).

### 1.1.5. Conclusões

A análise do meio envolvente mediato leva-nos a concluir que, apesar da difícil situação económica que o país ainda atravessa, existem indícios de que está a recuperar de forma gradual.

Em termos futuros, perspectiva-se recuperação ao nível do crescimento do PIB, do consumo privado, do aumento dos postos de trabalho e da diminuição da taxa de desemprego.

A nível social, assiste-se a uma redução do número de habitantes - provocado pelo decréscimo da natalidade e pelo aumento da emigração de adultos jovens em idade ativa - e a um envelhecimento da população, proveniente do aumento da esperança média de vida, o que poderá vir a significar um aumento da despesa pública. No entanto, ao analisar o índice de bem-estar da população, verifica-se que embora as condições materiais de vida tenham vindo a registar uma evolução negativa, a qualidade de vida tem evoluído em sentido contrário, fazendo com que o índice de bem-estar dos portugueses tenha evoluído de forma positiva.

No que concerne ao desenvolvimento tecnológico, também se tem assistido a uma evolução positiva tanto no investimento em I&D, como na adesão por parte das empresas às TIC.

Neste sentido, embora o impacto negativo das medidas de austeridade aplicadas ainda seja bem visível, as expectativas da Comissão Europeia também apontam para uma recuperação da economia, pelo menos nos próximos dois anos.

### 1.2. Envolve Imediata

Após a análise da envolvente mediata, é necessário estudar o setor específico onde o negócio se insere e avaliar os fatores que o condicionam. Neste sentido, proceder-se-á à análise da atividade segundo o modelo das “Cinco Forças de Porter” (Porter, 1979), focando os seguintes aspetos: ameaça de novas entradas, rivalidade entre os concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder negocial dos fornecedores e poder negocial dos clientes (tabela 2, pág. 7, em anexo) . Este modelo defende que a atratividade de um investimento está inversamente relacionada com a intensidade das forças competitivas.

Importa apenas referir que o modelo utilizado não é totalmente fiável e detém algumas limitações, nomeadamente ao propor que a rentabilidade resulta da estrutura da indústria deixando os produtos complementares fora da análise. Acresce ainda que neste modelo a indústria é considerada estável, não sendo considerados outros fatores dinâmicos de rentabilidade.

#### 1.2.1. Ameaça de entrada de novos concorrentes

A concorrência na indústria é influenciada pela entrada de novos concorrentes. Esta, por sua vez, irá depender das barreiras existentes no setor. Assim, quanto maior for o número de barreiras à entrada e quanto maior for a sua força, menor será a ameaça de entrada de novos concorrentes.

O setor da Restauração, como se verificou no ponto 1.1.1., é regulamentado por um pacote de legislação e processos que, embora sujeitos já a alguma flexibilização, continua a ser bastante moroso e complexo, o que condiciona a entrada de possíveis concorrentes. Acresce a existência de entidades especializadas na inspeção do setor, como é o caso da ASAE, que garantem o cumprimento daquela legislação.

De considerar, como fatores negativos na entrada de novos concorrentes, o efeito de experiência da concorrência já estabelecida, as necessidades de capital para construção/aquisição/adaptação do imóvel onde decorrerá a atividade e as Economias de escala.

O facto da marca não ser identificada pelos consumidores, também poderá ser considerada uma barreira à entrada dos novos concorrentes, visto que terá de conquistar o reconhecimento dos consumidores e a quota de mercado das outras empresas com reputação já criada.

Por outro lado, o acesso aos canais de distribuição, às matérias-primas e à tecnologia necessária é relativamente fácil. Para os clientes também não existe qualquer tipo de custo de mudança.

Em suma, considera-se que esta força tem um impacto médio (3.3), presente na tabela 2, pág.7, em anexo.

### 1.2.2. Rivalidade entre as empresas da indústria

Um dos procedimentos essenciais para o sucesso de um negócio é a análise da concorrência. Esta constitui uma mais-valia não só para os clientes como para os próprios concorrentes, porque promove a evolução da indústria; contudo importa referir que a competitividade excessiva pode tornar-se destrutiva – para regular estas situações vigora a Lei da Concorrência – Lei 19/2012, de 08 de maio.

Em Portugal o setor da Restauração é composto por elevado número de concorrentes, o que constitui um fator negativo para a rivalidade entre as empresas da indústria. Estes, face à alteração da situação económica do país, necessitaram de se adaptar à nova realidade em que operam, antecipando-se quando possível à concorrência. Como resultado verificou-se uma maior diversificação e alguma inovação nos conceitos que presidem aos vários tipos de restaurantes – a par da Restauração tradicional multiplicam-se os restaurantes gourmet, *fast-food*, vegetarianos, etc., que para se destacarem dos demais necessitaram de explorar todas as oportunidades para desenvolver e/ou enriquecer o seu conceito. No entanto, importa salientar que apesar do elevado número de concorrentes existentes, de acordo com o Banco de Portugal, o mercado não apresenta indícios de concentração.

Neste setor os custos fixos são altos mas os clientes não possuem custos de mudança, o que faz com que valorizem o grau de diferenciação da concorrência.

No que diz respeito às barreiras à saída, estas não são muito elevadas – o ativo fixo poderá ser alienado ou movimentado e a mercadoria poderá ser vendida com relativa facilidade; quanto aos funcionários e às matérias legais a eles associadas a empresa terá que disponibilizar as respetivas indemnizações e eventualmente tratar dos contratos comerciais que possui. A barreira mais relevante será a barreira emocional, penosa de quebrar tanto com funcionários como com clientes.

Para terminar refere-se a importância que tem para uma empresa o seguimento constante da evolução do seu negócio, utilizando a informação sobre a concorrência como arma estratégica face a possíveis alterações do mercado. Possuir uma alternativa claramente definida caso se venha a pretender sair do negócio também poderá constituir mais-valia.

Considera-se assim que a rivalidade entre os concorrentes é média (3.2), presente na tabela 2, pág. 7, em anexo.

### 1.2.3. Ameaça de produtos substitutos

Os produtos substitutos surgem como aqueles que cobrem as mesmas necessidades, ou seja, são aqueles que apresentam as mesmas funções do ponto de vista do cliente.

No setor da Restauração, qualquer tipo de restaurante ou estabelecimento que se dedique à comercialização de refeições poderá ser considerado um produto substituto, o que impacta negativamente na ameaça de produtos substitutos. Embora distintos na forma como satisfazem o cliente têm a mesma eficácia, saciando de igual modo a fome/sede, principal função da atividade da Restauração.

É ainda de salientar que todos os clientes que optam por fazer as refeições em casa substituindo desta forma a deslocação a um estabelecimento de Restauração, funcionam também na prática como produtos substitutos. As refeições caseiras começam a ser cada vez mais comuns, para consumo não só dentro mas também fora de casa, devido aos benefícios associados como preço e qualidade. A relação “*price/performance*” destes produtos poderá ser, para alguns consumidores, bem mais vantajosa do que uma refeição num restaurante.

Perante a vasta oferta apresentada considera-se que os produtos substitutos possuem um impacto elevado no negócio da Restauração (4.0), presente na tabela 2, pág. 7, em anexo.

### 1.2.4. Poder negocial dos fornecedores

O poder negocial dos fornecedores diz respeito à capacidade de estes influenciarem os termos em que os seus produtos ou serviços são vendidos na indústria. Normalmente estes exercem o seu poder através de alteração nos preços, mudança na qualidade dos produtos fornecidos e variação nos prazos de entrega.

No setor da Restauração os fornecedores assumem um papel crucial, o que aumenta o seu poder negocial.

Tendo em conta a localização deste plano de negócio – Lisboa – existem bastantes fornecedores aos quais se pode recorrer e informação suficiente para que a sua substituição se revela bastante fácil, mesmo que se traduza em custos adicionais, o que diminui o poder negocial dos mesmos.

Embora a dependência de fornecedores não seja muito elevada a qualidade dos produtos é essencial e neste caso alguns fornecedores, como por exemplo os de produtos gourmet, poderão ganhar algum poder negocial reduzindo a margem de venda. Mas por outro lado, existe a possibilidade de produção própria de alguns produtos específicos evitando a sua compra, o que diminuirá o poder negocial de alguns fornecedores.

Neste sentido considera-se que o poder negocial dos fornecedores é relativamente baixo (2.3), resultado do equilíbrio entre a facilidade da sua substituição, e elevada importância para o bom funcionamento do estabelecimento e para a qualidade do produto final. (tabela 2, pág.7, em anexo).

### 1.2.5. Poder negocial dos clientes

Os clientes são elementos cruciais para o sucesso de um negócio. Com a proliferação das novas tecnologias de informação e de ações especializadas por parte da DECO e da ASAE existe cada vez mais informação sobre o setor da Restauração. Toda a informação existente, aliada a uma grande diversidade de preços e ofertas, faz com que os clientes revelem cada vez mais preocupação com a qualidade dos alimentos, qualidade do serviço e a relação qualidade-preço. Através do seu poder negocial os clientes têm capacidade para minimizar a rentabilidade do setor.

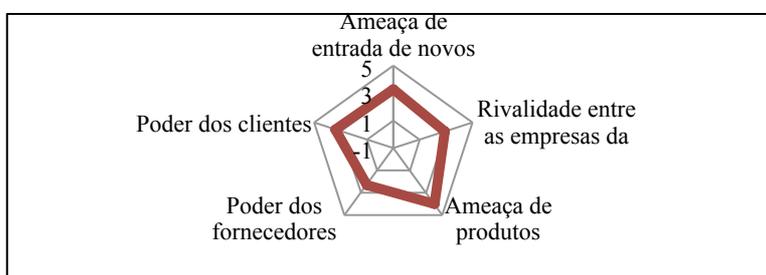
Como foi possível verificar através do (ponto 1.3.1. análise da procura), a região de Lisboa, onde o Portuguese Tapas está situado, possui um vasto número de potenciais clientes. No entanto, a diferenciação e a qualidade dos produtos vendidos são cada vez mais valorizadas e os clientes não possuem custos de mudança, o que poderá aumentar o seu poder negocial. Para além disso, existe uma grande disponibilidade de produtos substitutos e bastante informação sobre o setor.

Considera-se assim que o poder negocial dos clientes é médio (3.4), presente na tabela 2, pág. 8, em anexo.

### 1.2.6. Atratividade do setor

Através da análise às 5 forças de Porter foi possível recolher informação útil para retirar conclusões acerca da atratividade do setor (Gráfico 10).

**Gráfico 10- Síntese das 5 forças de Porter**



**Fonte: Autor**

Assim, embora as barreiras à entrada não se revelem muito elevadas, é possível concluir que estas representam um peso considerável devido ao grande número de empresas existentes, ao desconhecimento da nova marca que terá de se afirmar num mercado competitivo e aos requisitos de capital necessários para abrir um estabelecimento. Por outro lado, verifica-se que as barreiras à saída são bastante reduzidas, sendo que a mais importante está relacionada com os trabalhadores devido a possíveis indemnizações a pagar e ainda porque afeta a relação emocional entre clientes e trabalhadores.

Ao analisar a atratividade da indústria (tabela 3, pág. 8, em anexo) verifica-se que esta apresenta uma atratividade média.

Conclui-se assim que é importante que a estratégia de posicionamento do negócio seja diferenciadora e aliada a uma boa relação qualidade-preço, de forma a satisfazer o segmento de clientes pretendido. Os produtos deverão ser de qualidade mas ter um preço acessível, perseguindo-se o objetivo de construir uma carteira de clientes com uma relação forte com o estabelecimento pautada pela lealdade e confiança mútuas. Importa porém ter em conta que por mais forte que seja o comprometimento a nível emocional não existe nenhum custo associado à mudança de restaurante. A concorrência é bastante forte e o preço, a ocasião e a novidade podem ter uma grande influência na escolha do estabelecimento.

### **1.3. Mercado**

Como se justificará no ponto 2.5, o plano de negócio Portuguese Tapas localizar-se-á no coração de Lisboa. O objetivo será transmitir aos clientes o sabor da cultura portuguesa, aliando a localização (zona histórica e culturalmente rica) à gastronomia tradicional. Inseridos num ambiente misto, entre o moderno e o tradicional, os clientes poderão usufruir de uma experiência única através da degustação de tapas frescas e variadas, com alimentos tradicionalmente portugueses. Neste sentido irá realizar-se uma análise da procura com o intuito de estudar a aderência dos possíveis clientes a este conceito.

De forma a adquirir informação representativa quanto à receptividade dos potenciais

## PLANO DE NEGÓCIOS “Portuguese Tapas”

clientes a um novo conceito de tapas, inspirado na gastronomia tradicional portuguesa, elaborou-se um inquérito que foi disseminado através da internet (A.3., pág. 9 e seguintes, em anexo). Através deste estudo obteve-se uma amostra de 138 indivíduos, com as seguintes características:

**Tabela 1- Caracterização da amostra**

<b>Característica</b>	<b>Categoria</b>	<b>casos</b>	<b>%</b>
Género	Feminino	70	<b>51%</b>
	Masculino	68	<b>49%</b>
Idade	De 18 a 29 anos	41	<b>30%</b>
	De 30 a 39 anos	29	<b>21%</b>
	De 40 a 49 anos	37	<b>27%</b>
	De 50 a 59 anos	19	<b>14%</b>
	Mais de 60 anos	12	<b>9%</b>
País de residência	Outro	3	<b>2%</b>
	Outro – Mediterrânico	1	<b>1%</b>
	Outro – UE	4	<b>3%</b>
	Portugal	130	<b>94%</b>
Rendimento	Até 6.999€	24	<b>17%</b>
	De 7.000€ a 19.999€	45	<b>33%</b>
	De 20.000€ a 39.999€	32	<b>23%</b>
	De 40.000€ a 79.999€	23	<b>17%</b>
	Superior a 80.000€	14	<b>10%</b>

**Fonte: Autor (inquérito)**

### 1.3.1. Análise da procura

A análise da procura é um dos elementos cruciais para a implementação de um novo negócio, porque fornece alguns indicadores que revelam a receptividade dos consumidores para aderirem a um novo conceito. A análise será dividida em duas fases, procura atual e procura futura.

### 1.3.1.1. *Análise da procura atual*

A redução do rendimento disponível das famílias nestes últimos anos e o aumento da taxa de IVA no setor da Restauração, influenciaram os padrões de consumo dos clientes.

Seria desejável, neste ponto, efetuar a análise à procura abrangendo sobretudo os restaurantes que servem exclusivamente tapas, no entanto, devido à escassez de informação de um nicho tão específico de mercado, será necessário alargar a análise ao setor da Restauração em geral.

É ainda de referir que a análise em questão não detém informação discriminada sobre a procura em dias de semana/fim-de-semana, almoço/jantar, ou sobre os motivos que levam os consumidores a escolher o local para jantar, o que a torna mais limitada.

Pretendendo-se qualificar a procura de forma mais aprofundada escolheram-se cinco critérios para a analisar: distribuição dos agregados familiares, rendimento líquido anual médio das famílias, despesa anual média, localização e taxa de mortalidade das empresas no setor da Restauração.

De seguida atribuiu-se uma ponderação a cada uma das variáveis apresentadas. Importa mencionar que os critérios e as escalas de ponderações foram atribuídos de acordo com a sensibilidade do autor, através do método ad hoc. As notas variam entre 1 e 5.

#### **Critério 1: Distribuição dos agregados familiares**

Para efetuar a análise da procura atual começar-se-á pelo estudo da distribuição dos da população por zona geográfica. Quanto maior for a massa populacional maior será o número de potenciais clientes.

Através das tabelas seguintes (Tabela 2 e Tabela 3) é possível verificar que Lisboa é a segunda região com mais habitantes. Assim, atribuiu-se uma nota 4 a este critério.

Tabela 2- População residente

Região	Distribuição dos agregados familiares em áreas urbanas %
Norte	3 689 609
Centro	2 327 580
<b>Lisboa</b>	<b>2 821 699</b>
Alentejo	757 190
Algarve	451 005
R.A. Açores	246 746
R.A. Madeira	267 785

Fonte: Autor (Adaptado de INE – Censos 2011)

Tabela 3- Intervalo de atribuição da nota do critério 1

Intervalo %	Peso
[10 000; 99 000[	1
[100 000; 999 999 [	2
[1 000 000; 1 999 999[	3
<b>[2 000 000; 2 999 999[</b>	<b>4</b>
[3 000 000; 3 999 999[	5

Fonte: Autor

### Critério 2: Rendimento líquido anual médio por regiões

Após a análise da distribuição dos agregados familiares efetuou-se o estudo ao rendimento líquido, novamente por regiões, de modo a verificar qual possui maior poder de compra.

De acordo com o gráfico seguinte (Gráfico 11) verifica-se que a região de Lisboa, para além de possuir um maior número de agregados familiares, é a região onde se centram as famílias com maior poder de compra, situando-se aproximadamente 15% acima da média (cerca de 27.000€ líquidos/anuais). Neste sentido irá ser atribuída nota 5 a este critério.

Gráfico 11- Rendimento total anual médio, por agregado e por região (%)

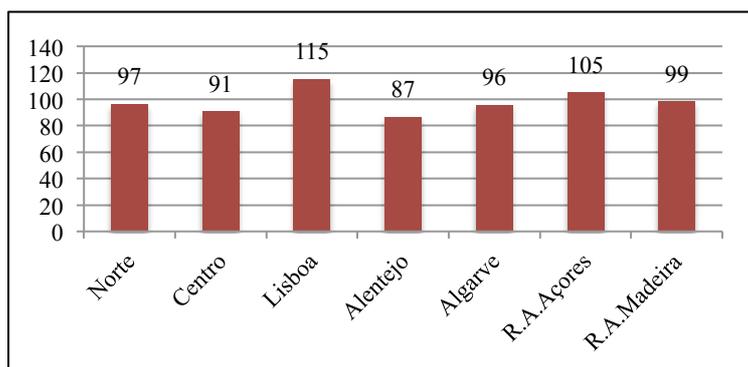


Tabela 4- Intervalo de atribuição da nota do critério 2

Intervalo (%)	Peso
[88; 93.5[	1
[93.5; 99[	2
[99; 104.5[	3
[104.5; 110[	4
<b>[110; 115.5[</b>	<b>5</b>

Fonte: Autor

Fonte: Autor (adaptado de INE - Inquérito às despesas das famílias 2010:2011)

### Critério 3: Localização

Estudaremos agora a procura em cada uma das regiões já utilizadas nas análises anteriores com o objetivo de verificar se a zona de Lisboa é efetivamente a mais atrativa em termos da procura.

Os critérios a estudar em cada região serão os seguintes: número de empresas total, número de empresas no setor do alojamento e Restauração, população residente e poder de compra per capita.

Através da Tabela 5 é possível verificar que a zona da Grande Lisboa apresenta valores quase sempre idênticos ou superiores às restantes regiões em quase todas as variáveis analisadas. Destaca-se o poder de compra per capita que apresenta um valor bastante acima das restantes regiões (131, sendo que o país é 100). Assim será atribuída nota 4,7 a este critério.

Importa ainda referir que os dados utilizados na análise dizem respeito a 2011 visto não existirem estudos mais recentes sobre o setor, o que poderá enviesar os resultados.

**Tabela 5- Dados socioeconómicos por região**

Critérios	Ponderação	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	R.A. Açores	R.A. Madeira	Nota
Número total de empresas	0,2	360.482	241.272	325.541	79.747	58.333	25.633	20.992	4
Número de empresas no Setor do alojamento e Restauração	0,2	26.929	18.106	21.244	7.357	7.811	1.521	2.215	5
População residente	0,3	3.689.682	2.327.755	2.821.876	757.302	451.006	246.772	267.785	4
Poder de compra per capita (índice)	0,3	89,22	87,49	130,97	87,99	96,74	82,35	85,05	5
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	4,7

Fonte: Autor (adaptado de INE novembro 2013)

**Critério 4: Estudo de mercado - inquéritos realizados**

Uma das questões presente no estudo inquiria os indivíduos sobre quantas vezes por semana frequentavam restaurantes. Apesar de se possuir informação sobre a frequência ao almoço e ao jantar, de acordo com os motivos que levam os respondentes a um restaurante, será utilizada a média na medida em que as diferenças entre as variáveis não são significativas (tal como se pode constatar através do gráfico 3, pág.17, em anexo). Assim, foi atribuída uma ponderação crescente às várias opções de resposta (Tabela 6).

**Tabela 6- Frequência semanal de restaurantes**

Intervalo	Ponderação	médio de respostas	%	Peso
0 a 1 vez	0,05	94,00	0,68	0,3400
2 a 3 vezes	0,10	30,00	0,22	0,0220
4 a 5 vezes	0,15	10,00	0,07	0,0105
6 a 7 vezes	0,30	1,75	0,01	0,0030
8 ou mais vezes	0,40	2,25	0,02	0,008
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>138,00</b>	<b>1</b>	<b>38,35%</b>

**Tabela 7- Intervalo de atribuição da nota do critério 4**

Intervalo %	Peso
[0;20[	1
[20;40[	2
[40;60[	3
[60;80[	4
[80;100[	5

Fonte: Autor

Fonte: Autor (inquérito)

Uma vez que o resultado obtido foi de 38,35%, irá atribuir-se nota 2 a este critério.

**Critério 5: Taxa de mortalidade no setor**

O último critério a analisar é a taxa de mortalidade nas empresas do setor. Como é possível verificar através da Tabela 8, o setor do alojamento, Restauração e similares, comparativamente com os restantes setores, é o que apresenta taxas de mortalidade mais altas. Entre 2006 e 2010 encerraram em média 15% das empresas no setor do alojamento e Restauração o que revela alguma instabilidade. Neste sentido, será atribuída nota 2 a este critério.

## PLANO DE NEGÓCIOS “Portuguese Tapas”

**Tabela 8- Mortalidade por setor (%)**

Setores de Atividade	2006	2007	2008	2009	2010	Média
Indústrias extrativas	9,2	8,8	10,6	12,2	12,0	10,56
Indústrias transformadoras	12,1	11,3	11,5	13,6	14,7	12,64
Construção	14,1	13,8	15,9	20,1	18,1	16,4
Comércio por grosso e a retalho	13,0	13,0	13,2	15,9	17,5	14,52
<b>Alojamento e Restauração</b>	<b>13,3</b>	<b>13,6</b>	<b>14,0</b>	<b>17,6</b>	<b>17,0</b>	<b>15,1</b>

Fonte: Autor (adaptado de Portada)

**Tabela 9- Intervalo de atribuição da nota do critério 5**

Intervalo %	Peso
[8;10[	5
[10;12[	4
[12;14[	3
<b>[14;16[</b>	<b>2</b>
[16;18[	1

Fonte: Autor

Após a análise dos cinco critérios anteriormente definidos para analisar a procura, definiu-se uma escala para analisar a atratividade: baixa-[1;2[; média baixa-[3;4[; média alta-[3;4[; alta-[4;5[. Assim, ao analisar a Tabela 10, que resume a atratividade da procura no setor da Restauração, conclui-se que a zona da Grande Lisboa assume uma atratividade média alta (3,31).

Esta zona apresenta o maior número de agregados familiares e é uma das regiões com mais empresas, nomeadamente no setor da Restauração. Do mesmo modo Lisboa surge como a região com mais população e com um poder de compra per capita bastante superior às restantes.

**Tabela 10- Atratividade da procura no setor da Restauração**

Crítérios	Peso	Nota	Ponderação
<b>Distribuição dos agregados familiares</b>	0,1	4	0,4
<b>Rendimento líquido anual médio por regiões</b>	0,1	5	0,5
<b>Localização</b>	0,3	4,7	1,41
<b>Estudo de mercado - inquéritos realizados</b>	0,3	2	0,6
<b>Taxa de mortalidade no Setor</b>	0,2	2	0,4
<b>Total</b>	-	-	<b>3,31</b>

Fonte: Autor

### 1.3.1.2 Análise da procura futura

Após efetuar a análise da procura atual para o setor da Restauração, importa perceber a evolução expectável da procura futura, ou seja, se essa procura se irá tornar mais ou menos atrativa no futuro. À semelhança do que foi realizado na análise anterior, será

utilizado o método ad hoc para se efetuar uma análise mais detalhada de acordo com critérios específicos.

### Critério 1: Previsão para o crescimento do PIB

Tabela 11- Evolução do PIB (taxa de variação em volume)

Ano	2009	2010	2011	2012	2013	2014 <sup>p</sup>	2015 <sup>p</sup>
PIB	-2,9	1,9	-1,3	-3,2	-1,4	0,8	1,3

Fonte: Autor (adaptado de BdP)

Tabela 12- Intervalo de atribuição da nota do critério 1

Escala %	Nota
Muito negativo: <-10	1
Negativo: [-10;0[	2
Nulo: 0	3
<b>Positivo: [0;10]</b>	<b>4</b>
Muito positivo: >10	5

Fonte: Autor

Tomando como base as previsões do PIB para os próximos dois anos fornecidas pelo Banco de Portugal (Tabela 11), espera-se uma recuperação gradual nesse período – 0,8% em 2014 e 1,3% em 2015. Através da análise da escala acima apresentada, será atribuída uma nota 4 a este critério.

### Critério 2: Evolução do consumo privado

Tabela 13- Evolução do consumo privado (taxa de variação em volume)

Ano	2009	2010	2011	2012	2013	2014 <sup>p</sup>	2015 <sup>p</sup>
Consumo privado	-2,3	2,5	-3,3	-5,3	-1,7	1,4	1,5

Fonte: Autor (adaptado de Banco de Portugal)

Tabela 14- Intervalo de atribuição da nota do critério 2

Escala %	Nota
Muito negativo: <-10	1
Negativo: [-10;0[	2
Nulo: 0	3
<b>Positivo: [0;10]</b>	<b>4</b>
Muito positivo: >10	5

Fonte: Autor

No que diz respeito ao consumo privado, tal como é possível verificar através da Tabela 13, o Governo de Portugal prevê que este continue a assumir uma variação positiva em 2014 e 2015, de 1,4% e 1,5% respetivamente. Assim irá ser atribuída nota 4 a este critério.

### **Critério 3: Evolução do emprego/desemprego**

**Tabela 15- Evolução do emprego e desemprego**

<b>Ano</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014<sup>P</sup></b>	<b>2015<sup>P</sup></b>
<b>Emprego (mil indivíduos)</b>	5054	4978	4837	4635	4514	<b>4515</b>	<b>4534</b>
<b>Desemprego (mil indivíduos)</b>	529	603	706	860	876	<b>892</b>	<b>877</b>

**Fonte: Autor (adaptado de Governo de Portugal)**

Tal como é possível verificar através da análise da Tabela 15, os números relativos ao emprego no período 2009/2013 revelam uma variação decrescente, enquanto o comportamento do desemprego no mesmo período foi de sinal contrário. Em termos futuros, de acordo com o Governo de Portugal, espera-se um aumento de cerca de mil postos de trabalho em 2014 e de 19 mil postos de trabalho em 2015. A nível do desemprego as perspetivas não são tão animadoras, prevendo-se que o ano de 2014 termine com mais 16 mil desempregados do que 2013. A recuperação positiva que se prevê para o ano de 2015 não deverá ser suficiente para que os valores do desemprego deste ano fiquem ao nível de 2013, prevendo-se um número de desempregados ainda superior em mil relativamente ao ano de 2013.

Assim, visto que tanto o emprego como o desemprego tendem a subir, cada um com impactos distintos (contrários) para o negócio em questão, decidiu-se atribuir uma nota 3 a este critério.

### **Critério 4: Evolução da despesa total anual média das famílias**

Ao analisar a despesa anual média das famílias por setor (Tabela 17), é possível verificar que entre 2000 e 2011 as despesas em hotéis, restaurantes, cafés e similares assumiram um lugar de destaque no total das despesas. A escassez de dados mais recentes sobre o setor poderá condicionar uma análise mais aprofundada. No entanto, constata-se que no período em questão as despesas nesta área têm estado imediatamente a seguir à habitação, aos produtos alimentares e aos transportes. Perante este resultado irá atribuir-se uma nota 4 a este critério.

## PLANO DE NEGÓCIOS “Portuguese Tapas”

**Tabela 16- Intervalo de atribuição da nota do critério 3**

Intervalo %	Peso
[0;20[	1
[20;40[	2
[40;60[	3
[60;80]	4
[80;100[	5

Fonte: Autor

**Tabela 17- Despesa total anual média das famílias**

2000		2005/2006		2010/2011	
Setor	% acumulada	Setor	% acumulada	Setor	% acumulada
Habituação; despesas (...) e outros combustíveis	19,8	Habituação; despesas (...) e outros combustíveis	26,6	Habituação; despesas (...) e outros combustíveis	29,2
Produtos alimentares e bebidas não alcoólicas	38,4	Produtos alimentares e bebidas não alcoólicas	42,1	Transportes	43,7
Transportes	53,4	Transportes	55,0	Produtos alimentares e bebidas não alcoólicas	57,0
Hotéis, restaurantes, cafés e similares	62,8	Hotéis, restaurantes, cafés e similares	65,8	Hotéis, restaurantes, cafés e similares	67,3
Móveis, artigos de decoração	70,0	Outros bens e serviços	72,3	Outros bens e serviços	73,6

Fonte: Autor (adaptado de INE - Inquérito às despesas das famílias 2010:2011)

A escala utilizada para definir a atratividade da procura futura no mercado da Restauração foi a seguinte: negativo-[1;2[; nulo-[2;3[; positivo-[3;4[; altamente positivo-[4;5[. Conclui-se assim, que se justifica uma expectativa de crescimento positivo, visto que a atratividade da procura futura é de 3,7 (Tabela 18).

**Tabela 18- Atratividade da procura futura no mercado da Restauração**

Critérios	Peso	Nota	Ponderação
<b>Previsões para o crescimento do PIB</b>	0,2	4	0,8
<b>Evolução do consumo privado</b>	0,3	4	1,2
<b>Evolução do emprego/desemprego</b>	0,3	3	0,9
<b>Evolução da despesa total anual média</b>	0,2	4	0,8
<b>Total</b>	-	-	<b>3,7</b>

Fonte: Autor

### 1.3.2. Análise da concorrência

Como foi referido, a análise da concorrência é outro dos fatores determinantes para a implementação do negócio, neste caso do Portuguese Tapas. Esta permite analisar os comportamentos e estratégias dos concorrentes de forma a encontrar novas oportunidades de negócio e identificar os riscos associados ao mesmo.

No caso do Portuguese Tapas esta análise torna-se ainda mais importante devido à sua localização. A zona da Baixa-Chiado é uma das zonas de Lisboa mais em voga nos últimos anos. Mas embora existam importantes atrativos a nível histórico e cultural que são um valioso polo de atração de potenciais clientes, também existem vários concorrentes a operar no setor da Restauração, inclusive restaurantes gourmet, de tapas e de petiscos (item A.3.2. pág. 17, em anexo). Perante este panorama optou-se por efetuar uma análise da concorrência por grupos estratégicos com o intuito de perceber quem são os potenciais principais concorrentes do Portuguese Tapas e qual o seu posicionamento no mercado.

### 1.3.3. Grupos estratégicos

Para efetuar a análise por grupos estratégicos decidiu-se agrupar a concorrência em função do tipo de restaurante e da localização geográfica.

Primeiro será efetuada uma análise por tipo de restaurante, de acordo com o seu core business, isto é, restaurantes onde as tapas/petiscos são o core business, restaurantes que adicionalmente possuem na sua ementa tapas/petiscos e por último restaurantes generalistas.

A segunda análise será efetuada de acordo com a localização do restaurante: os localizados na Baixa-Chiado e Cais do Sodré onde as tapas são o core business, os localizados na Baixa-Chiado e Cais do Sodré que possuem tapas embora não sendo estas o seu core business e por fim os localizados em Lisboa que possuem tapas e petiscos mas que estão fora da zona da Baixa-Chiado e Cais do Sodré.

**Tipo de Restaurante:**

A análise por tipo de restaurante foi efetuada através da divisão da concorrência em 3 subgrupos estratégicos (Tabela 19). O primeiro subgrupo diz respeito à concorrência inter-produtos, considerando-se aqui todos os restaurantes especializados em tapas e petiscos. O segundo subgrupo diz respeito à concorrência inter-segmentos, englobando todos os restaurantes que possuem tapas e petiscos mas que também servem outro tipo de refeições (neste caso o core business será todo o tipo de comida menos as tapas/petiscos). O terceiro subgrupo remete para o mercado em geral, abrangendo todos os concorrentes do setor da Restauração (CAE 561) que podem vir a condicionar o sucesso do Portuguese Tapas de forma indireta, através da oferta de produtos substitutos.

**Tabela 19- Grupos estratégicos (tipo de restaurante)**

Subgrupos Estratégicos	Definição	Concorrentes
I	Restaurantes onde os tapas/petiscos são o core business (concorrência inter-produtos)	Taberna Tosca; Adegas Victor Horta; Taberna Ibérica; BCN beber & comer; Tágide <i>wine&amp;bar</i> ; Petiscos no bairro; Tasca da esquina; Petiscaria ideal; Bica-me; Tasca do Sol; Ministerium Cantina; Tapas 28; Tapas 52; Mercearia Tosca; Restaurante Carmo.
II	Restaurantes que também possuem na sua ementa tapas/petiscos (concorrência inter-segmentos)	Servejaria; <i>Meson Andaluz</i> ; <i>Remake Food</i> ; De Castro Elias; Tromba Rija; Split; Taberna Ideal; <i>Lizarran</i> ; Avé Maria; Caso Sério; Chefe Cordeiro; S Restaurante; Velha Gaiteira.
III	Restaurantes generalistas (concorrência genérica)	Todos os Restaurantes generalistas: Mercado em geral

**Fonte: Autor**

Importa referir que, devido aos inúmeros concorrentes existentes no setor da Restauração, apenas se poderá analisar a concorrência do ponto de vista inter-produtos partindo do pressuposto de que o cliente já decidiu por si que iria usufruir de uma refeição de petiscos.

**Localização geográfica:**

No que diz respeito à localização optou-se por efetuar uma divisão de acordo com a proximidade da concorrência face ao Portuguese Tapas, contemplando os restaurantes cujo core business pode ser ou não ser as tapas/petiscos, mas que possuem esta opção (Tabela 20).

Neste sentido o primeiro subgrupo estratégico engloba todos os restaurantes localizados na zona da Baixa-Chiado e Cais do Sodré - ementa nuclear são as tapas/petiscos. O segundo, por sua vez, integra os restaurantes situados na Baixa-Chiado e Cais do Sodré - servem tapas e petiscos embora não sendo este o seu core business. Por último, o terceiro subgrupo abarca os restaurantes que possuem tapas e petiscos (sendo ou não o seu core business) - não se localizam na zona da Baixa-Chiado/Cais do Sodré/Santos.

**Tabela 20- Grupos estratégicos (por geografia)**

Subgrupos Estratégicos	Definição	Concorrentes
I	Restaurantes localizados na Baixa-Chiado e Cais do Sodré onde as tapas são o <i>core business</i>	Taberna Tosca; Adega Victor Horta; BCN; Tágide Wine&Tapas; Petiscos no Bairro; Bica-me; Tapas 28; Mercearia tosca; Restaurante Carmo.
II	Restaurantes localizados na Baixa-Chiado e Cais do Sodré que também possuem tapas/petiscos	Servejaria; Meson Andaluz; Remake Food; Taberna Ideal.
III	Restaurantes localizados em Lisboa que possuem tapas e petiscos e estão fora da zona da Baixa-Chiado e Cais do Sodré	Taberna Ibérica; Pikas; Tasca da Esquina; Tasca do Sol; De Castro Elias; Tromba Rija; Split; Petiscaria Ideal; Tasca do Sol; Ministerium Cantina; Tapas 52; Lizarran; Avé Maria; Caso Sério; Chefe Cordeiro; S Restaurante; Velha Gaiteira; Tasca do Sol.

Fonte: Autor

**Principais concorrentes:**

A partir da análise efetuada aos subgrupos estratégicos determinaram-se os principais concorrentes potenciais do Portuguese Tapas: Taberna Tosca, Adega Victor Horta, BCN, Tágide Wine&Tapas, Petiscos no Bairro, Tapas 28, Mercearia Tosca e o Restaurante Carmo.

A escolha destes restaurantes deve-se ao facto de todos eles serem especializados em tapas e estarem localizados na zona da Baixa-Chiado e Cais do Sodré. Para a seleção contribuiu ainda o facto de oferecerem tapas de comida tradicional portuguesa visto ser este o objetivo do Portuguese Tapas.

### **Matriz da concorrência**

De forma a perceber de que forma o Portuguese Tapas se irá posicionar no mercado relativamente aos seus principais potenciais concorrentes, realizou-se uma matriz da concorrência.

Os critérios foram escolhidos de acordo com a perceção do autor relativamente aos atributos que os clientes mais valorizam. O preço médio foi calculado de acordo com a tabela 4, pág. 19, em anexo. Quanto aos restantes critérios e com o intuito de analisar a informação sobre os potenciais concorrentes o mais realisticamente possível organizou-se um inquérito dirigido a potenciais clientes. No entanto, as respostas a este inquérito não apresentaram resultados satisfatórios. Assim, de forma a obter informação representativa da perceção dos clientes em relação à concorrência do Portuguese Tapas irá recorrer-se ao website *Tripadvisor*. Esta plataforma de avaliações possui mais de 150 milhões de avaliações e opiniões sobre mais de 3,7 milhões de restaurantes, hotéis e pontos turísticos, fornecidas por visitantes reais.

A avaliação global provém da pontuação dos clientes (excelente, muito bom, razoável, não muito bom e terrível) e a notoriedade da percentagem de recomendações. Os restantes critérios provêm do resumo dos resultados obtidos nas seguintes categorias: produtos, serviço e ambiente. Importa ainda referir que a Mercearia Tosca não se encontra no *Tripadvisor*, o que poderá enviesar o resultado final.

Tabela 21- Matriz da concorrência

Critérios	Peso	Taberna toska	Adega Victor horta	BCN	Tágide Wine& Tapas	Petiscos no bairro	Tapas 28	Mercearia toska	Restaurante Carmo
Avaliação global	0,5	4	3	4	3	2	1	N/A	3
Preço médio	0,1	3	2	2	3	3	2	4	4
Qualidade dos produtos	0,1	4	4	4	4	3	3	N/A	4
Qualidade do serviço	0,1	4	4	4	4	3	3	N/A	4
Ambiente	0,1	4	4	4	4	3	3	N/A	4,5
Notoriedade	0,1	5	3	5	5	3	1	N/A	5
Somatório (peso x classificação)	-	4	3,2	3,9	3,5	2,5	1,7	0,4	3,65

Fonte: Autor (adaptado de Tripadvisor)

Tabela 22- Intervalo de atribuição da nota final

Intervalo %	Peso
[0;20[	1
[20;40[	2
[40;60[	3
[60;80[	4
[80;100[	5

Fonte: Autor

Para a análise dos resultados foi considerada a seguinte escala: 1-Muito fraco; 2-Fraco; 3-Razoável; 4-Bom; 5-Muito bom. Assim, através da análise da matriz da concorrência (Tabela 21) é possível concluir que os principais concorrentes do Portuguese Tapas são o restaurante Tágide Wine&Tapas e o Restaurante Carmo.

#### 1.4. Ameaças e Oportunidades

Após a realização da análise ao meio envolvente e ao mercado apresenta-se um resumo das ameaças e oportunidades que se destacaram em relação à indústria.

##### Ameaças:

- Agravamento da situação económica e consequente diminuição da procura;
- Deterioração do setor da Restauração devido às dificuldades económicas que o país atravessa (Ex.: mortalidade dos estabelecimentos no setor do alojamento, Restauração e bebidas);

- IVA na Restauração de 23%;

**Oportunidades:**

- Conceito de tapas tradicionais portuguesas com base na dieta mediterrânica ainda está pouco explorado;

- Localização próxima de várias atrações históricas e culturais com grande afluência de pessoas;

- Proximidade de transportes e facilidade de acessos;

- Encerramento de muitos estabelecimentos leva a uma diminuição da concorrência;

- Oportunidade de captação de clientes provenientes de outras zonas de Lisboa;

- Cerca de 74% dos inquiridos considera que o conceito de tapas poderá ser adaptado para a gastronomia portuguesa.

- Através do inquérito, constata-se que a comida tradicional portuguesa e as tapas e petiscos foram as especialidades mais apreciadas no total dos inquiridos (gráfico 4, pág. 20, em anexo).

## 2. Portuguese Tapas

Tal como o nome indica, o Portuguese Tapas, pretende oferecer aos seus clientes tapas confeccionadas a partir de pratos tradicionais Portugueses. Desta forma, os clientes têm a oportunidade de degustar várias especialidades deste País através de pequenas porções (tapas).

### 2.1. Missão, Visão e Valores

**Missão:** Proporcionar uma experiência única aos seus clientes ao servir tapas e petiscos portugueses de qualidade, num ambiente confortável e tradicional, através de um serviço de excelência.

**Visão:** Ser e ser reconhecido como o melhor restaurante de tapas portuguesas da zona de Lisboa.

#### **Valores:**

- Excelência e qualidade: Orienta-se para a satisfação das necessidades dos clientes oferecendo produtos tradicionais e de grande qualidade, acompanhada por um serviço onde se privilegia o atendimento, de modo a reunir as condições necessárias para a satisfação do cliente.
- Tradição: Pretende-se disponibilizar um conceito diferenciador com base em receitas tradicionais, mantendo o sabor e a textura original das refeições.
- Responsabilidade social e ambiental: Atuar de forma a respeitar o meio ambiente no tratamento de resíduos de cozinha e nos materiais utilizados, pensando-se contribuir de forma eficaz para a diminuição dos resíduos e da poluição.

### 2.2. Segmentação, Target e Posicionamento

Para que um negócio seja bem sucedido é fundamental possuir uma estratégia cuidadosamente delineada que defina de forma clara quais os segmentos a trabalhar e que trazem valor para o negócio.

Neste sentido, proceder-se-á à segmentação de mercado, para posteriormente identificar os clientes em que apostar e definir o posicionamento do Portuguese Tapas para a definição das ações de marketing a implementar.

Para proceder à segmentação de mercado irão ser utilizados critérios demográficos, geográficos, sociais, económicos e comportamentais. Importa referir que, de acordo com Lindon, D. et al (2011), estes constituem os critérios mais utilizados, com exceção dos comportamentais, devido à sua facilidade de aplicação e mensuração, embora existam outros para efetuar análises mais profundas.

Assim após a análise da receptividade dos potenciais clientes, através da aplicação do inquérito, considera-se como público-alvo os indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 60 anos, residentes e frequentadores da zona da Grande Lisboa, pertencentes à classe média, média/baixa e média/alta, situados no segundo, terceiro e quarto escalão de rendimentos do IRS para 2014 os quais englobam rendimentos anuais compreendidos entre os 7.000€ e os 80.000€. Devido ao cariz do negócio, uma das características mais importantes do público-alvo será a receptividade a novas experiências gastronómicas, acompanhada do desejo de procura de qualidade nos produtos e no serviço prestado, aliada a uma boa relação qualidade-preço. Características estas que se revelaram bastante importantes para os inquiridos através da análise das respostas ao inquérito efetuado.

Após a definição do *target* importa definir o posicionamento para que a empresa se dê a conhecer ao mercado de forma correta e seja percebida pelos clientes como tal. Através destas premissas será possível elaborar um plano de marketing voltado para o *target* que se pretende atingir.

Neste sentido, o Portuguese Tapas identifica-se por ser um restaurante que serve tapas confeccionadas à portuguesa, ou seja, tapas inspiradas em pratos tradicionais

portugueses. Distingue-se dos demais pelo conceito, através da disponibilização aos clientes da possibilidade de degustar várias especialidades gastronómicas portuguesas na mesma refeição; através dos produtos oferecidos, confeccionados com ingredientes simples e de qualidade; através da excelência no atendimento, pautado pela proximidade e orientação para o cliente. Tudo isto num espaço descontraído e voltado para o convívio onde a tradição e a modernidade se juntam.

De acordo com Lindon, D. et al (2011), existem três vertentes fundamentais para um bom posicionamento, o “triângulo de ouro do posicionamento”: as expectativas do público-alvo, o posicionamento atual dos concorrentes e as vantagens potenciais do produto no segmento onde está inserido.

De forma a avaliar as expectativas do público-alvo, utilizou-se um inquérito a potenciais clientes. Concluiu-se que a qualidade da comida (ingredientes e confeção), a relação qualidade/preço e a qualidade do serviço constituem os critérios mais valorizados pelos inquiridos, independentemente da idade dos mesmos (Gráfico 5, pág. 20, em anexo). Verificou-se ainda que o lazer e a socialização/convívio entre amigos ou familiares constituem os principais motivos que levam os inquiridos a um restaurante (gráfico 6, pág. 21, em anexo).

No que diz respeito ao posicionamento dos concorrentes, foi efetuado um levantamento da perceção dos potenciais clientes através do inquérito efetuado. No entanto, as respostas às questões (questões 10 a 14 do inquérito, pág. 9 e seguintes, em anexo) sobre a concorrência mostraram-se inconclusivas – cerca de 94% dos inquiridos nunca foi e/ou não conhece os restaurantes concorrentes assinalados.

No caso do Portuguese Tapas as vantagens potenciais do serviço prendem-se com o facto de este dar a conhecer vários pratos típicos da gastronomia portuguesa numa única refeição, confeccionados com produtos de qualidade e aliados a um serviço de excelência pautado pela eficácia, rapidez e simpatia.

### 2.3. A marca

A marca Portuguese Tapas é bastante expressiva na medida em que o nome transmite o que ambiciona oferecer aos seus clientes – tapas de comida tradicional portuguesa. Pretende-se que seja percebida pelos clientes como uma marca de referência em pratos tradicionais portugueses. O logótipo surge como uma peça imprescindível na medida em que é considerado a “bandeira da marca”, representando-se na Figura 1:

Figura 1- Logótipo



Fonte: Autor

O logótipo de formato circular pretende transmitir a modernidade e a inovação aliada à tradição, esta representada pelo fundo em ardósia que remete para a antiguidade e pelo galo, símbolo da cultura portuguesa. No que diz respeito às cores, o preto pretende simbolizar o luxo e a distinção, o branco a perfeição e a sabedoria e, por fim, o vermelho evoca a paixão e o dinamismo - Lindon, D. et al (2011).

### 2.4. Service-mix

Ao pretender dissociar o conceito convencional de tapas normalmente utilizado na gastronomia espanhola, transformando-o numa versão portuguesa, o Portuguese Tapas surge como um restaurante de petiscos tradicionais portugueses cujo objetivo é proporcionar aos seus clientes uma experiência única, através da degustação de sabores tradicionais da gastronomia portuguesa, com ingredientes simples e de qualidade bastante apreciados na nossa cultura.

Porque se trata de um serviço, a estratégia de marketing-mix a adotar será baseada nos 7P's do marketing em detrimento dos 4P's normalmente usados. Desta forma é possível efetuar uma coordenação consistente entre o produto, o preço, a distribuição e a comunicação. Os três elementos adicionais que compõem os 7P's de marketing – as pessoas, o suporte físico e a organização interna – também serão considerados dado que estão sob o controle da empresa e podem influenciar as decisões dos clientes e o seu nível de satisfação.

### 2.4.1. Produto

Como foi referido, o core business do Portuguese Tapas é a gastronomia tradicional portuguesa, sob a forma de tapas. No entanto, a ementa será completada com *couverts*, sobremesas e bebidas.

Diariamente os clientes podem usufruir de 4 *couverts*, 4 sobremesas e várias bebidas. No que diz respeito às tapas, têm ao seu dispor na ementa 16 tapas fixas, que vão sendo alteradas numa base mensal.

Existem 5 menus à disposição do cliente, compostos por tapas bebidas e *couverts* e/ou sobremesa. Estes diferem no número de tapas: o menu A inclui uma tapa, o menu B duas tapas, o menu C três tapas, o menu D quatro tapas e o menu E cinco tapas, sendo estes elementos de escolha livre por parte do cliente. A ementa do Portuguese Tapas poderá ser consultada em anexo (pág. 22, A.6.1.).

Importa referir que a ementa foi efetuada de acordo com a adaptabilidade dos pratos ao conceito de tapas, tendo em conta as preferências gastronómicas dos inquiridos (gráfico 7, pág. 24, em anexo). Ao analisar as respostas ao inquérito, decidiu-se contemplar apenas os pratos mais apreciados ou seja, aqueles que são apreciados por pelo menos 50% dos inquiridos. Por outro lado, foram adicionados alguns pratos à ementa, igualmente provenientes das sugestões efetuadas pelos inquiridos.

No setor da Restauração o produto e o serviço são indissociáveis, pelo que quando se efetua uma análise do produto importa analisar o serviço associado a este. Pretende-se que as vantagens competitivas do produto passem não só pela qualidade dos mesmos (produtos frescos de qualidade e sempre que possível de origem portuguesa), mas também pelo serviço de excelência e pela relação qualidade-preço. No que diz respeito ao espaço é desejável que este esteja em consonância com o conceito, devendo a decoração, o mobiliário, os atoalhados e a loiça fazer alusão à cultura portuguesa, através de elementos decorativos tradicionais.

No que diz respeito aos serviços associados ao produto, estes irão ser analisados em três etapas: preparação da compra, compra e pós-venda.

Na primeira etapa, preparação da compra, pretende-se dar enfoque ao acolhimento, visto que o cliente deverá ser sempre cumprimentado pelos colaboradores de forma educada e com um sorriso. Cada cliente é único e como tal os colaboradores deverão aconselhá-lo e personalizar o seu discurso consoante as características e necessidades do mesmo. Outro aspeto essencial é a facilidade de acesso a informação, pelo que o Portuguese Tapas irá possuir um *website* e uma conta no *facebook* com toda a informação institucional, novidades e a ementa.

Na segunda etapa, a compra, pretende-se que o Portuguese Tapas possua um serviço de reservas através do *website* e por telefone, sendo que o pagamento no estabelecimento poderá ser efetuado em dinheiro ou através do terminal POS.

Por último, no que diz respeito à pós-venda, os clientes possuem à sua disposição um livro de reclamações e um livro de elogios, elementos fundamentais para obter feedback e para prossecução da melhoria continua nos seus produtos e serviço.

### 2.4.2. Preço

Segundo Lindon, D. et al (2011), existem várias formas de fixação do preço. No entanto, independentemente da decisão sobre os preços ser tática ou estratégica, é necessário que parta de um conjunto complexo de fatores que se podem agrupar em três temas principais: a procura, o preço médio dos concorrentes e os custos da empresa. Tendo por base esta premissa, vai-se proceder ao estabelecimento do preço médio dos produtos do Portuguese Tapas.

#### **Procura**

A análise do preço que os clientes estão dispostos a pagar por uma refeição no Portuguese Tapas irá ser efetuada tendo em conta as respostas ao inquérito efetuado a potenciais clientes.

## PLANO DE NEGÓCIOS “Portuguese Tapas”

**Tabela 23- Preço psicológico (almoçar tapas portuguesas)**

Almoço	
<=10	35%
[11;15[	49%
[16;20[	12%
[21;25[	1%
>=25	1%

Fonte: Autor (inquérito)

**Tabela 24- Preço psicológico (jantar tapas portuguesas)**

Jantar	
<=15	40%
[16;20[	36%
[21;30[	15%
[31;40[	4%
>=40	1%

Fonte: Autor (inquérito)

Através das tabelas Tabela 23 e Tabela 24, resultantes do inquérito efetuado, é possível concluir que grande parte da procura potencial possui um preço psicológico máximo, considerado aceitável para uma refeição de tapas portuguesas. Ao almoço os potenciais clientes estão dispostos a pagar até 15€ e ao jantar até 20€. No entanto, ao analisar-se o valor médio por pessoa aceitável num restaurante generalista, ao almoço os inquiridos estão dispostos a pagar até 20€ e ao jantar até 30€, o que poderá constituir uma desvantagem para o Portuguese Tapas (tabelas 7 e 8, pág. 24, em anexo).

### Preço médio dos concorrentes

No que diz respeito ao preço médio dos concorrentes, serão apenas considerados os dois principais concorrentes do Portuguese Tapas (2.3.3. grupos estratégicos), o restaurante Tágide Wine&Tapas e o Restaurante Carmo.

**Tabela 25- Preço médio dos concorrentes**

Restaurantes	Preço Médio (€)
Restaurante Carmo	18
Tágide Wine&Tapas	20

Fonte: Autor

Através da Tabela 25 é possível verificar que o preço médio por refeição dos concorrentes se situa entre os 18€ e os 20€.

### Custo das refeições para a empresa

O custo de cada uma das refeições do Portuguese Tapas foi calculado de acordo com o custo por kg de cada ingrediente da receita, obtendo-se o custo de cada um dos pratos (Tabela 26). Importa referir que se aumentou 15% ao custo de cada prato de forma a incluir as perdas de ingredientes que ficam nos recipientes durante a confeção. Os custos considerados são indicativos, visto que resultam do preço médio praticado pelo Continente para cada um dos ingredientes da receita. Os custos das restantes tapas encontram-se em anexo, pág. 25 e seguintes, tabelas 9 a 34.

**Tabela 26- Cálculo do custo de cada tapa de salada de ovas**

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Salada de ovas (6 tapas)	Alho	0,0044 kg	0,02 €
	Pimento vermelho	0,235 kg	0,08 €
	Cebola	0,2 kg	0,12 €
	Pimento verde	0,26 kg	0,13 €
	Vinagre de vinho branco	0,1 lt	0,17 €
	Coentros	0,01 kg	0,20 €
	Louro	0,006 kg	0,74 €
	Azeite	0,2 lt	1,06 €
	Ovas pescada ou bacalhau	0,8 kg	14,11 €
	<b>TOTAL (por tapa)</b>		

Fonte: Autor

De seguida, calculou-se o custo médio de cada uma das categorias: *couverts*, tapas, sobremesas, bebida e café. Desta forma foi possível apurar o custo de cada menu (tabela 23).

**Tabela 27- Custo médio de cada uma das categorias em cada menu**

CUSTO	Tapas	Bebida	Couverts/sobremesa	Café	Custo total
<b>Menu A</b>	1,39 €	0,81 €	0,75 €	0,06 €	<b>3,01 €</b>
<b>Menu B</b>	2,77 €	0,81 €	0,75 €	0,06 €	<b>4,40 €</b>
<b>Menu C</b>	4,16 €	0,81 €	0,75 €	0,06 €	<b>5,79 €</b>
<b>Menu D</b>	5,55 €	0,81 €	0,75 €	0,06 €	<b>7,17 €</b>
<b>Menu E</b>	6,93 €	0,81 €	0,75 €	0,06 €	<b>8,56 €</b>

Fonte: Autor

## PLANO DE NEGÓCIOS “Portuguese Tapas”

Assim, perante o estudo do preço que os potenciais clientes estão dispostos a pagar por uma refeição de tapas portuguesas e a análise aos preços praticados pela concorrência (tabela 21) estabeleceram-se os seguintes preços:

**Tabela 28- Preço final de cada menu**

<b>PREÇO</b>	<b>Tapas</b>	<b>Bebida</b>	<b>Couverts/sobremesa</b>	<b>Café</b>	<b>Preço</b>	<b>Preço final do menu</b>
<b>Menu A</b>	2,77 €	1,63 €	2,02 €	0,60 €	<b>7,02 €</b>	<b>6,50 €</b>
<b>Menu B</b>	5,55 €	1,63 €	2,02 €	0,60 €	<b>9,79 €</b>	<b>9,50 €</b>
<b>Menu C</b>	8,32 €	1,63 €	2,02 €	0,60 €	<b>12,56 €</b>	<b>12,50 €</b>
<b>Menu D</b>	11,09 €	1,63 €	2,02 €	0,60 €	<b>15,34 €</b>	<b>15,50 €</b>
<b>Menu E</b>	13,87 €	1,63 €	2,02 €	0,60 €	<b>18,11 €</b>	<b>18,00 €</b>

**Fonte: Autor**

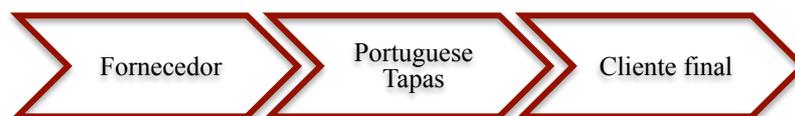
Importa referir que se ajustou o preço final de cada menu. Desta forma, é possível praticar um preço justo, adequado com as expectativas dos potenciais clientes (entre 15€ e 20€ ao almoço e entre 20€ e 30€ ao jantar) e ligeiramente inferior à concorrência.

### 2.4.3. Distribuição

A distribuição surge como um elemento fundamental visto que pode comprometer o sucesso do negócio. Como tal é necessário que o canal de distribuição seja ágil e eficaz, de forma a que os produtos sejam entregues na hora certa e no lugar certo para serem transformados e posteriormente servidos aos clientes. Para além disso é desejável que se reduza ao máximo o nível de dependência face aos fornecedores, procurando-se ter fornecedores alternativos para os mesmos produtos. Acresce ainda que a escolha do fornecedor é crucial em termos de resultados, já que os lucros provêm maioritariamente das margens de algumas matérias-primas.

Neste sentido optou-se por utilizar um circuito direto, presente na figura 1, uma vez que a distribuição será efetuada diretamente ao consumidor final no estabelecimento do Portuguese Tapas.

Figura 2- Circuito de distribuição



Fonte: Autor

O fornecimento será efetuado consoante o tipo de produto, de acordo com a tabela seguinte:

Tabela 29- Dias de stock por tipo de produto

Tipo de produtos	Dias de stock	Fornecimento
Alimentos básicos/ingredientes	2	Semanal
Água/sumos de fruta	5	Semanal
Refrigerantes/bebidas alcoólicas	30	Mensal
Café	30	Mensal

Fonte: Autor

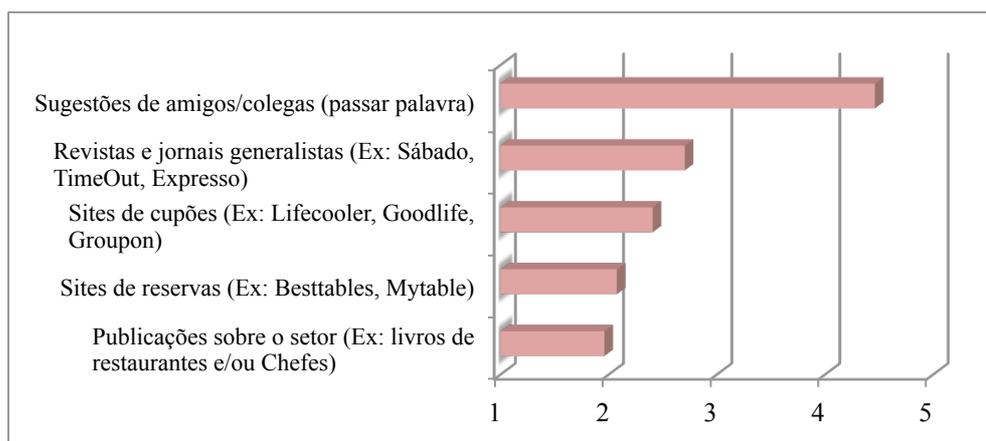
Ao efetuar acordos com os fornecedores pretende-se que os bens sejam entregues de 2 em 2 dias no Portuguese Tapas por via rodoviária até as 9h para que nos dias de entrega os bens cheguem a tempo de se confeccionarem as refeições do dia. Deste modo é ao fornecedor que cabe a responsabilidade pelo transporte, evitando-se a aquisição de meio de transporte.

A partir do momento em que a mercadoria é entregue no restaurante o armazenamento e a preservação passam a ser da responsabilidade do ajudante de cozinha.

#### 2.4.4. Comunicação

As estratégias de comunicação são determinantes para o sucesso de um negócio, principalmente quando se trata de um novo projeto, como é o caso do Portuguese Tapas. Ao analisar o inquérito efetuado a potenciais clientes (gráfico 13), verifica-se que as sugestões de amigos e colegas constituem o meio mais utilizado na escolha de um restaurante. Seguem-se as revistas e jornais generalistas, embora relativamente pouco utilizados.

Gráfico 12- Meios na procura de um restaurante (valor médio)



Fonte: Autor (inquérito)

Neste sentido, de modo a dar a conhecer o Portuguese Tapas ao público-alvo, definido anteriormente, pretende-se desenvolver uma série de ações de divulgação do conceito e da marca, de forma clara e assertiva, através de uma estratégia de comunicação *above the line* e *below the line*.

No que diz respeito à estratégia *above the line*, voltada para uma comunicação massiva, embora não tenha sido mencionada pelos inquiridos como uma das mais utilizadas, pretende-se efetuar com alguma publicidade na imprensa em papel.

Numa primeira fase irá ser efetuada uma publicidade em cinco edições da revista Time Out Lisboa. A escolha desta revista deve-se ao facto de esta possuir várias sugestões de atividades de cultura e lazer, voltada para um público-alvo semelhante ao do Portuguese Tapas. Pretende-se que a publicidade seja efetuada na primeira semana de janeiro e na primeira e terceira semanas de fevereiro e maio, representando um custo de 2.200€ por ¼ de página ímpar (proposta da TimeOut – figura 1, pág. 34, em anexo).

Numa segunda fase pretende-se publicitar na revista Tentações, suplemento da revista Sábado – revista semanal que se debruça sobre temas nacionais e internacionais, mas que também fornece dicas e tendências a nível gastronómico. Escolheu-se esta revista por estar voltada para o público-alvo do Portuguese Tapas (indivíduos entre os 25 e 54 anos, residentes na zona da grande Lisboa, pertencentes à classe média, média alta e média baixa) e pelo facto de cada edição ter uma tiragem média de 416 mil

exemplares, o que poderá conferir uma maior visibilidade ao Portuguese Tapas. Neste sentido pretende-se efetuar uma publicidade em 1/3 de página ao alto par, em abril de 2015, com um custo de cerca de 2.800€ (proposta da revista Tentações - figura 2, pág. 35, em anexo).

Mais tarde prevê-se aumentar a visibilidade através de uma campanha *Google adwords* com um orçamento a definir consoante a receptividade dos clientes à abertura do Portuguese Tapas, que será apoiada pela empresa que desenvolver o website da empresa. Assim, quando forem efetuadas buscas através de palavras-chave específicas o Portuguese Tapas deverá aparecer nos primeiros resultados de busca, especialmente se houver conjugação entre as mesmas, como por exemplo: “restaurante”, “lisboa”, “Portuguese Tapas”, “tapas portuguesas”, “tapa(s)”, “gastronomia portuguesa”.

Por outro lado, a estratégia *below the line* irá englobar o marketing relacional, as relações públicas e o marketing direto.

Quanto ao marketing relacional pretende-se criar um website institucional e uma página no *facebook*.

A criação de um website institucional, embora representando custos adicionais, é importante porque aumenta a credibilidade do negócio pela apresentação da informação institucional e do conceito associado, ao mesmo tempo que proporciona maior visibilidade perante os órgãos de comunicação social e o público em geral. Devido à complexidade associada à criação do website esta tarefa será entregue a uma empresa da especialidade, ficando apenas a sua manutenção a cargo do Portuguese Tapas. Da consulta ao mercado escolheu-se Simbiotic (proposta Simbiotic - figuras 3 e 4, pág. 36 e 37, em anexo).

O website será composto por sete funcionalidades disponíveis em português e em inglês – *Home*, quem somos/conceito, restaurante (fotos), menus, reservas, contactos/localização e novidades. Os custos associados à criação do website serão de aproximadamente 1.100€ (850€ base mais 250€ para disponibilizar a versão em inglês). As reservas poderão ser efetuadas até duas horas antes da hora pretendida, a fim de evitar sobreposições.

Por outro lado, o Portuguese Tapas também contará com a sua presença na rede social *facebook* devido à visibilidade da mesma. A atualização dos conteúdos não irá ocupar muito tempo visto que o website possui integração com as redes sociais onde a empresa estará presente. Acresce que o *facebook* permite interagir regularmente com os clientes, acompanhar o seu feedback sobre o restaurante e publicitar informação pertinente tal como alterações nos menus e promoções. Surge ainda como uma ferramenta útil para “passar a palavra”, meio mais utilizado pelos inquiridos. Assim, através do *facebook*, os clientes podem partilhar a atividade do *facebook* Portuguese Tapas com familiares, amigos e conhecidos, impulsionando desta forma o marketing “passa a palavra”.

Pretende-se adotar um estilo de comunicação direto, interativo e personalizado. Neste âmbito o atendimento torna-se um elemento crucial, devendo os colaboradores possuir um conhecimento profundo dos produtos disponíveis no Portuguese Tapas. Para além disso, pretende-se criar um serviço dinâmico mas personalizado, onde o empregado deverá, sempre que necessário, aconselhar o cliente e sugerir menus de acordo com as suas preferências.

Pretende-se ainda que o Portuguese Tapas venha a estar presente em alguns eventos gastronómicos como é o caso do Lisboa *Restaurant Week* e do Roteiro de Tapas, caso a notoriedade da marca assim o permita.

Importa referir que para além da comunicação *above the line e below the line*, o Portuguese Tapas pretende efetuar parcerias com websites de cupões e de reservas como é o caso do Lifecooler, Groupon, Goodlife, Besttables ou Mytable, como forma de aumentar a visibilidade e aumentar o número de potenciais clientes.

#### 2.4.5. Pessoas

No caso do Portuguese Tapas pretende-se que a prestação do serviço reflita de forma clara a cultura organizacional da empresa devendo, por isso, estabelecer-se um relacionamento saudável e dinâmico entre os colaboradores e entre estes e a gestão.

Neste sentido é decisivo efetuar um recrutamento eficaz e coerente com a imagem que se pretende transmitir para o mercado, selecionando profissionais dinâmicos e autónomos, com boa apresentação, forte capacidade comunicacional e conhecimento avançado da língua inglesa. Todos estes temas serão desenvolvidos em pormenor no ponto 2.7.

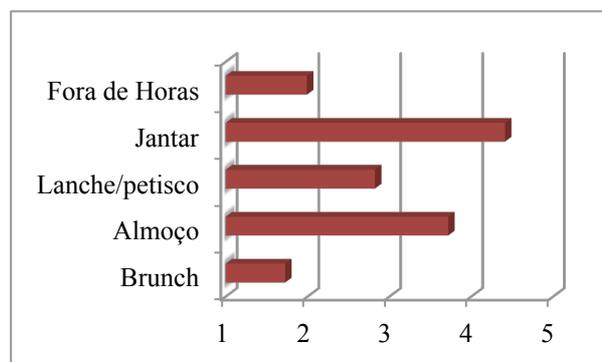
#### 2.4.6. Horário

O Portuguese Tapas funcionará de terça-feira a domingo, sendo a segunda-feira o dia de descanso do pessoal. A abertura será às 09:00h, com a presença de um dos ajudantes de cozinha, para receber e armazenar a mercadoria e para iniciar o processo de preparação do almoço. O horário de abertura ao público será das 12:00h às 00:00h.

Ao analisar a concorrência verifica-se que, no caso do Restaurante Carmo, o horário de funcionamento é das 12:00h à 01:00, todos os dias da semana. Por outro lado, no Tágide Wine&Tapas o horário varia consoante o dia da semana, sendo que, de segunda-feira a quinta-feira é das 12:00h às 15:00 e das 19:00h às 24:00h, à sexta-feira o horário de encerramento alarga-se até à 01:00h e ao sábado é das 14:00h à 01:00h.

Através da análise dos inquéritos efetuada é possível concluir que os inquiridos se deslocam com mais frequência a restaurantes com o propósito de almoçar ou jantar (gráfico 14). No entanto, através de uma análise de correlações, verificou-se que os inquiridos que têm por hábito jantar fora, também costumam lanchar/petiscar fora e que os que têm por hábito lanchar/petiscar

Gráfico 13- Tipo de refeição que procura num restaurante (valor médio)



Fonte: Autor (inquérito)

fora, também apreciam uma refeição fora de horas (tabela 35, pág. 38, em anexo).

No período entre as 16:00 e as 19:00 não se prevê servir refeições, contemplando desta forma o horário de descanso do chefe de cozinha. No entanto, durante este período pretende-se servir queijos, enchidos, tapas frias e vinho/sangria a copo, dependendo da adesão dos clientes ao conceito. Se houver receptividade por parte dos clientes, pode equacionar-se a hipótese de servir também refeições de tapas quentes neste período.

Assim, a distribuição do pessoal será efetuada do seguinte modo:

**Tabela 30- Horário dos colaboradores**

Função	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	23:00	0:00
Gerente																
Subgerente																
Chefe de Cozinha																
Ajudante de Cozinha 1																
Ajudante de Cozinha 2																
Ajudante de Cozinha 3																
Ajudante de Cozinha 4																
Empregado de mesa 1ª categoria 1																
Empregado de mesa 1ª categoria 2																
Empregado de mesa 2ª categoria 1																
Empregado de mesa 2ª categoria 2																
Empregado de balcão 2ª categoria																
Empregado de balcão 2ª categoria																

Fonte: Autor

O horário do gerente e do subgerente deverá ser interpretado de forma flexível, devido às suas responsabilidades e compromissos inerentes às funções. No entanto, é desejável que pelo menos um deles esteja sempre presente durante o horário de abertura ao público.

O chefe de cozinha terá um horário diferenciado dos restantes colaboradores visto que a sua permanência no estabelecimento não se justifica no período entre refeições. O serviço durante esse período será garantido pelos ajudantes de cozinha, evitando-se assim a contratação de um segundo chefe, com a respetiva redução dos custos e a garantia da qualidade e uniformidade dos pratos servidos em qualquer hora do dia.

A diferença horária dos empregados de mesa e de balcão no 1º e 2º turno é propositada, de forma a compensar os trabalhadores do turno da noite pelo acréscimo de esforço necessário e para assegurar a qualidade do serviço prestado aos clientes.

### 2.4.7. Processo

Tendo em conta que se trata de um restaurante, pretende-se dar ênfase à experiência proporcionada aos clientes, a qual deverá ser coerente com o posicionamento da marca: qualidade dos produtos e excelência no atendimento. Neste sentido, criaram-se vários processos. O primeiro consiste na receção do cliente. De seguida é efetuado o levantamento do pedido, a preparação do mesmo e é servida a refeição. Finalizada a refeição, segue-se a fase de pagamento e procede-se ao subprocesso de saída do cliente. O processo produtivo do Portuguese Tapas será descrito com maior detalhe no ponto 2.8.2.

### 2.4.8. Produtividade e qualidade

No Portuguese Tapas pretende-se criar um equilíbrio entre a produtividade e a qualidade. A produtividade constitui a forma como os produtos são transformados em refeições saborosas e de qualidade, servidas num determinado espaço de tempo, através de um atendimento atento e eficaz; por sua vez a qualidade diz respeito ao grau de satisfação do cliente, relativamente ao produto e ao serviço. Neste sentido é necessário que estes dois aspetos caminhem lado a lado, para que a experiência de qualidade seja percebida pelos clientes de forma inequívoca.

## 2.5. Localização

A localização é um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento de negócio, visto que pode condicionar o sucesso do mesmo. Numa primeira análise decidiu-se optar pela zona da grande Lisboa para a implementação do Portuguese Tapas – para além de ser a capital do país é cada vez mais um destino de referência a nível mundial, por razões que têm que ver com a história, a gastronomia e a cultura. Neste sentido irá ser realizada uma análise detalhada das alternativas de localização dentro da zona da Grande Lisboa, com o intuito de perceber qual a localização mais favorável para a implementação do Portuguese Tapas.

### Alternativas de localização

Após a escolha da zona da Grande Lisboa surge a necessidade de analisar qual a localização mais propícia para a implementação do projeto. De modo a efetuar uma

análise equitativa dos critérios optou-se por aplicar o método *Electre I*. Neste sentido, os critérios a avaliar serão: acessibilidade, proximidade de zonas empresariais, proximidade de zonas habitacionais, concorrência e proximidade de zonas de lazer. Importa ainda referir que os critérios a analisar foram escolhidos de acordo com a perceção e sensibilidade do autor relativamente aos fatores mais relevantes para a escolha da localização.

- **Critério 1. Acessibilidade:** Este critério assume particular importância porque se baseia no estudo das principais vias rodoviárias, meios de transporte públicos e zonas de estacionamento que condicionam fortemente a afluência de potenciais clientes.

- **Critério 2. Zona Empresarial:** A existência de zonas empresariais na proximidade de um restaurante tende a fazer aumentar a afluência de clientes à hora do almoço. Acresce que normalmente os clientes empresariais possuem um rendimento médio superior e conseqüentemente uma maior predisposição para fazer refeições fora de casa.

- **Critério 3. Zona Habitacional:** A escolha deste critério surge com o intuito de analisar a densidade populacional da região e desta forma adquirir a perceção do número de potenciais clientes do Portuguese Tapas.

- **Critério 4. Concorrência:** A análise da concorrência é um fator determinante visto que se esta for demasiado elevada a atratividade do negócio poderá ser comprometida. No entanto, é importante escolher uma zona intermédia (a nível concorrencial) onde se assista a alguma competição entre concorrentes, em zonas identificadas como sendo de Restauração, e assim atrair um maior número de potenciais clientes.

- **Critério 5. Proximidade de zonas de lazer:** A proximidade de zonas de lazer diurnas e noturnas tais como museus, teatros, bares e atividades infantis torna-se fulcral para a atração de um maior número de clientes.

Para proceder à aplicação do método *Electre I* optou-se por escolher quatro regiões para o desenvolvimento do projeto. A escolha recaiu sobre Cascais, Oeiras, Baixa-Chiado e Saldanha. Decidiu-se optar por Cascais e Oeiras visto que são duas das regiões da zona da Grande Lisboa que detêm um poder de compra elevado, a

acrescer ao facto de que possuem importantes áreas empresariais e zonas de lazer. Por outro lado, a Baixa-Chiado é uma das zonas com maior afluência de pessoas, nomeadamente de turistas, sendo cada vez mais procurada não só devido à sua beleza arquitetónica e interesse histórico, mas também por efeito das atrações disponibilizadas a nível cultural e de lazer. É de referir que na análise à zona da Baixa-Chiado se irá incluir a área do Cais-do-Sodré devido à sua proximidade. Por último, a escolha do Saldanha deve-se ao facto de ser uma zona central da cidade de Lisboa onde se concentram bastantes núcleos empresariais.

Importa mencionar que a análise das diferentes zonas será efetuada de acordo com as Freguesias a que pertencem de forma a conferir a maior precisão possível ao estudo. Assim na zona de Cascais irá ser analisada a Freguesia de Cascais, em Oeiras a Freguesia de Porto Salvo e São Julião da Barra, na Baixa-chiado a Freguesia de São Nicolau e São Paulo, e, por fim, no Saldanha a Freguesia de São Sebastião da Pedreira.

De forma a escolher a zona mais adequada, de acordo com os critérios acima definidos, proceder-se-á à análise dos critérios em cada uma das zonas. Para isso, atribuiu-se um peso a cada um dos critérios e respetiva escala, de acordo com a sensibilidade do autor. Desta forma, através da ponderação entre a pontuação obtida em cada critério e o peso do mesmo, será possível avaliar qual a localização potencialmente mais atrativa para o Portuguese Tapas.

**Critério 1. Acessibilidade:** Após a análise detalhada das acessibilidades de cada zona, é possível concluir que a zona da Baixa-Chiado é potencialmente mais atrativa devido ao facto de estar situada no coração de Lisboa (tabela 36, pág. 39, em anexo). Dispõe de uma panóplia de transportes públicos, mas perde em termos de transporte particular. Apesar de estar circundada por importantes avenidas, como a Avenida 24 de Julho e a Avenida da Liberdade, o acesso por transporte particular é difícil devido ao facto de esta zona se encontrar na parte histórica da cidade (ruas estreitas, estacionamento escasso e maioritariamente pago).

Em segundo lugar apresenta-se a zona do Saldanha, que, para além dos transportes públicos que possui, apresenta acesso fácil aos veículos particulares, nomeadamente através da Avenida da República e da Avenida Fontes Pereira de Melo.

**Critério 2. Zona Empresarial:** Devido à escassez de informação precisa relativamente ao número de empresas existentes em cada Freguesia, optou-se por recolher esta informação através da Ciberforma, com vista a obter um valor próximo da realidade. Importa referir que esta plataforma efetua o levantamento de todas as empresas, independentemente do setor ou dimensão das mesmas, o que poderá enviar os resultados.

Assim, Cascais surge como a localização potencialmente mais atrativa para a instalação do Portuguese Tapas, seguindo-se o Saldanha com valores bastante aproximados, devido ao facto de aglomerarem um número considerável de empresas e de trabalhadores de classe média/alta (tabela 37, pág. 39, em anexo).

**Critério 3. Zona Habitacional:** Ao realizar a análise populacional, através da população residente, Cascais destaca-se assumindo valores bastante superiores às restantes localizações. No entanto ao analisar a densidade populacional tendo em conta o número de indivíduos por Km<sup>2</sup> verifica-se que a zona do Saldanha é potencialmente mais atrativa para a implementação do Portuguese Tapas, seguindo-se a Baixa-Chiado com valores aproximados (tabela 38, pág. 40, em anexo).

**Critério 4. Concorrência:** Efetuar uma análise da concorrência, no setor das tapas é difícil devido à falta de informação fidedigna sobre o setor. Neste sentido a informação relativa ao número de restaurantes existentes em cada localidade é meramente indicativa visto que provém da pesquisa no diretório *Páginas Amarelas*.

No entanto, através de uma análise genérica da concorrência, segundo o número de restaurantes existentes em cada uma das zonas, verifica-se que Cascais se destaca largamente das restantes ao apresentar um maior número de potenciais concorrentes, o que poderá condicionar o sucesso do Portuguese Tapas (tabela 39, pág. 40, em anexo). Por outro lado, Oeiras surge como a zona com menor número de restaurantes, possivelmente devido à menor procura. Assim, as duas zonas potencialmente mais

atrativas para a implementação do Portuguese Tapas são o Saldanha e a Baixa-Chiado.

**Critério 5. Proximidade de zonas de lazer:** Um dos critérios fundamentais para a escolha da localização de qualquer restaurante é a sua proximidade com zonas de lazer.

Ao efetuar esta análise (tabela 40, pág. 41, em anexo) é possível concluir que as zonas de Cascais e da Baixa-Chiado são os locais potencialmente mais atrativos para a implementação do Portuguese Tapas. Cascais surge como uma zona nobre com vários espaços de lazer, cultura e desporto e ainda um passeio marítimo ao longo da costa onde se pode usufruir de várias atividades de lazer, incluindo rotas turísticas. Do mesmo modo a zona da Baixa-Chiado, para além de se situar na zona histórica da cidade, oferece vários programas culturais e espaços de lazer de várias índoles. Para além disso possui diversas zonas noturnas que servem de referência a residentes e turistas.

Perante a análise efetuada a cada um dos critérios, apresenta-se a matriz de ponderação de cada um dos fatores de localização analisados (Tabela 31).

**Tabela 31- Matriz de ponderação dos fatores de localização**

	Cascais	Oeiras	Baixa-Chiado	Saldanha	Escala	Peso
Acessibilidade	7	6	9	8	0 a 10	3
Zona Empresarial	10	7	6	9	0 a 10	1
Zona Habitacional	7	7	8	9	0 a 10	1
Concorrência	6	6	8	9	0 a 10	2
Proximidade de zonas de lazer	9	6	9	5	0 a 10	3

Fonte: Autor

De acordo com o método *Electre I* a região de Oeiras poderá ser automaticamente excluída na medida em que Cascais domina Oeiras em todos os critérios.

Após a análise das matrizes de concordância e de discordância, foi definido um limiar de concordância 0,6 (p) e um limiar de discordância de 0,4 (q), (tabelas 41 e 42, pág. 41, em anexo) para a elaboração da matriz final.

Apresenta-se a matriz final:

**Tabela 32- Matriz final**

	Cascais	Baixa-Chiado	Saldanha
Cascais	-		
Baixa-Chiado	0,9/0,4	-	0,6/0,3
Saldanha	0,6/0,4		-

**Fonte: Autor**

Após a análise da matriz é possível verificar que as zonas da Baixa e do Saldanha superam Cascais, e que a Baixa-Chiado se posiciona à frente do Saldanha. Conclui-se assim que a zona da Baixa-Chiado é potencialmente a mais atrativa para a instalação do Portuguese Tapas.

### **Alternativas de microlocalização**

Após a identificação da zona Baixa-chiado/Cais-do-Sodré como sendo a mais atrativa para a instalação do Portuguese Tapas, seguiu-se a escolha do espaço. Ao analisar os espaços disponíveis nesta zona optou-se por escolher um espaço disponível para arrendamento sito na Rua D. Luís I 2-E – Cais do Sodré, com uma área útil de 148 m<sup>2</sup> e capacidade para 50 lugares sentados. A rua onde estará localizado possui um parque de estacionamento e é próxima do mercado da ribeira e de outras atrações turísticas. A escolha deste espaço deveu-se ao facto de não existirem muitos espaços disponíveis nesta zona, que reuniam as características e condições necessárias para o efeito.

## **2.6. Sociedade, estrutura e cultura**

### **2.6.1. Forma societária**

De acordo com o CSC entende-se por sociedade comercial aquela que tenha por objeto a prática de atos de comércio. Assim, por se tratar de uma sociedade comercial, o Portuguese Tapas deverá optar por um dos seguintes tipos de sociedade: sociedade em nome coletivo, sociedade por quotas, sociedade anónima ou sociedade em comandita (simples ou por ações).

Ao analisar os diferentes tipos de sociedade optou-se por criar uma sociedade por quotas (Art.197º e seguintes do CSC). Neste caso a responsabilidade dos sócios

encontra-se limitada ao capital social, excepto quando o capital não se encontra realizado, caso em que os sócios se assumem solidariamente responsáveis por todas as entradas convencionadas no contrato social. Assim apenas o património da sociedade responde perante os credores pelas dívidas da mesma. A sociedade será composta por dois sócios. Tal como se encontra estabelecido no ponto 3 (análise financeira) pretende-se que o valor de entrada seja de 30 929,53€, valor necessário para cobrir as necessidades de financiamento em 30% de capital próprio e os restantes 70% através de um empréstimo bancário.

Importa referir que devido à sua forma jurídica, a empresa será formada por uma sigla com a respetiva explicação concluída com a abreviação “Lda”.

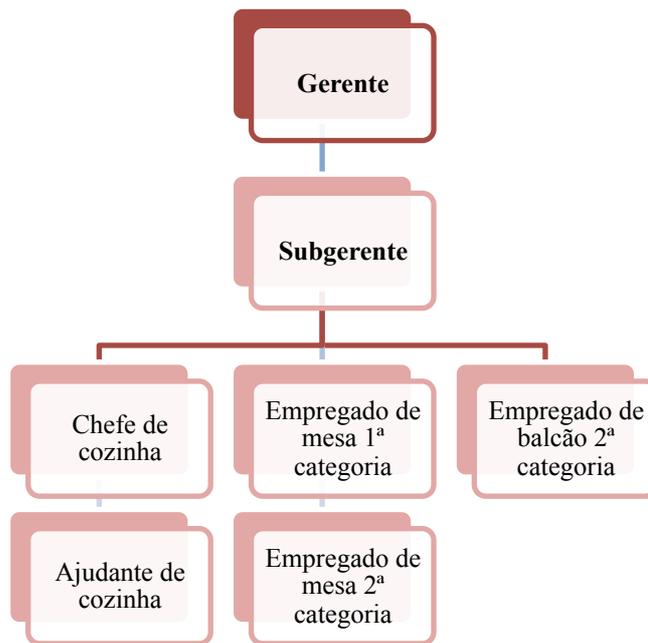
### 2.6.2. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional diz respeito ao modo como as organizações estruturam as suas atividades. De acordo com Boddy (2005), a conceção da estrutura deve ser efetuada de modo a coordenar e integrar as atividades da empresa com o objetivo de maximizar o apoio às atividades primárias e minimizar os custos das atividades de suporte e o tempo na coordenação interna das atividades. Segundo o autor existem cinco tipos de estruturas: funcional, divisional, matricial, equipas de produção e geográfica.

No caso do Portuguese Tapas, visto que se trata de uma pequena empresa com um único negócio, optou-se por adotar uma estrutura funcional. Esta, para além de permitir um forte controlo das decisões estratégicas, permite efetuar uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis ao agrupar os colaboradores com base na sua especialidade. Assim cada gestor assume as suas responsabilidades permitindo uma descentralização do poder.

Numa fase inicial, equipa do Portuguese Tapas será composta por um Gerente, um subgerente, um chefe de cozinha, quatro ajudantes de cozinha, dois empregados de mesa de 1ª categoria, dois empregados de mesa de 2ª categoria e dois empregados de balcão de 2ª categoria. Apresenta-se de seguida o organograma do Portuguese Tapas:

Figura 3- Organograma Portuguese Tapas



Fonte: Autor

### 2.6.3. Cultura

A cultura organizacional surge como um conjunto de valores e crenças que ao serem partilhados criam normas de comportamento individual que vão sendo adotados por todos os membros da organização. Neste sentido é importante que a cultura seja influenciada e difundida pela gerência e que esteja em consonância com a estratégia da empresa.

No Portuguese Tapas pretende construir-se uma cultura de pertença a todos os colaboradores, com base na cooperação, no trabalho de equipa e na procura da excelência. Desta forma é possível criar um sentido de identidade em cada um dos colaboradores e alcançar um desempenho coletivo superior aos esforços individuais.

## 2.7. Recursos humanos

Algumas das práticas determinantes para o sucesso de um negócio são: a seleção de profissionais qualificados para cada uma das funções, de acordo com a estrutura formal da empresa (organograma presente no ponto 2.6.2.); a avaliação de desempenho utilizada como fator de motivação e facilitador da distribuição de recompensas; e, por fim, a formação e desenvolvimento dos colaboradores de forma a melhorar o seu desempenho.

No caso do Portuguese Tapas estes aspetos tornam-se ainda mais relevantes na medida em que se pretende alcançar um serviço de excelência que depende em grande parte das competências e do desempenho dos funcionários. Deste modo vai-se proceder à análise e descrição de funções e ao desenho do processo de recrutamento e seleção, do plano de formação, da política de remunerações, da avaliação de desempenho e do sistema de recompensas.

### 2.7.1. Análise e descrição de funções

De acordo com Chiavenato (2000), a análise e descrição de funções consiste em enumerar as tarefas, responsabilidades e atividades que compõem uma função e que a tornam distinta das demais. Assim é necessário efetuar uma descrição detalhada de cada uma das funções com vista a enumerar as principais tarefas da posição em questão (o que o colaborador faz), a periodicidade com que as realiza (quando faz), os métodos utilizados para a execução dessas tarefas (como faz) e os objetivos da função (por que faz).

Assim, a análise e descrição de funções surge como ponto de partida para o desenvolvimento das restantes atividades e processos de recursos humanos. De acordo com Gomes et al. (2008), através de uma análise e descrição de funções rigorosa é possível incrementar o ajustamento entre a função e o trabalhador, reestruturar processos e requalificar as funções para alcançar com sucesso os objetivos da organização. Por outro lado, surge como um elemento crítico para o desenvolvimento/ajustamento das várias práticas de recursos humanos, como é o caso do recrutamento e seleção, da formação, da avaliação de desempenho e da gestão de carreiras e recompensas.

Apresenta-se em anexo (pág. 42 e seguintes, A.8.1) o descritivo funcional de cada um dos colaboradores do Portuguese Tapas. Importa referir que este descritivo foi pensado apenas como base para o desenvolvimento do negócio, pelo que poderá sofrer alguns ajustes quando o mesmo entrar em funcionamento.

Tal como é possível verificar nos descritivos funcionais acima referidos, cada função requer competências específicas essenciais para o correto desempenho de cada uma delas. Embora não se encontre no descritivo funcional de cada funcionário, seria desejável que todos os funcionários possuíssem conhecimentos de língua inglesa, nomeadamente os empregados de mesa de 1ª e de 2ª categoria.

### 2.7.2. Recrutamento e seleção

De acordo com Camara et al. (2008), o recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que correspondem ao perfil da função e reúnem as condições e competências necessárias para ingressar na empresa. Por outro lado, a seleção consiste no processo de escolha entre os candidatos apurados e a tomada de decisão sobre a qual deles deverá ser efetuada a proposta de ingresso.

Assim, quando se decide iniciar um processo de recrutamento é necessário definir qual a(s) estratégia(s) a adoptar, ou seja, se o recrutamento vai ser efetuado a nível interno ou externo e, caso seja externo, se será efetuado através dos próprios meios ou recorrendo a uma empresa externa especializada. No caso do Portuguese Tapas o recrutamento inicial será efetuado com a ajuda de uma consultora externa.

Este tipo de recrutamento pode-se revelar mais rápido e eficaz na medida em que existe uma equipa exclusivamente dedicada a este fim e também devido à rede de contactos que esses profissionais possuem.

Independentemente da estratégia adotada, pretende recorrer-se preferencialmente a profissionais desempregados que, como é possível constatar através da análise ao contexto social (ponto 1.1.3.), possuem competências e habilitações elevadas que poderão ir ao encontro das necessidades de recrutamento do Portuguese Tapas.

Em suma, pretende criar-se uma equipa de meia-idade e dinâmica que reúna a maturidade e as competências necessárias para alcançar um serviço de excelência. O sentido de responsabilidade, o dinamismo, a proatividade e o espírito de equipa constituem algumas das características desejáveis nestes profissionais.

Antes de iniciar o processo de recrutamento e seleção importa definir o perfil do colaborador a recrutar, as condições contratuais e o *pack* salarial para que se possa proceder à elaboração do anúncio ou ao contacto com a empresa de recrutamento. A partir desta fase, é possível dar início ao processo de recrutamento e seleção que será dividido em 6 fases distintas: recolha e triagem dos CV, contacto/triagem telefónica, entrevista presencial, levantamento de referências profissionais, *Role Play* e apresentação da proposta.

Em princípio pretende-se que os colaboradores iniciem a sua atividade com um contrato a termo de 6 meses, condições contratuais enquadradas legalmente pelos Artigos 139º e seguintes do Código do Trabalho, com vista a validar o interesse de ambas as partes na manutenção do vínculo contratual.

### 2.7.3. Formação

De acordo com Camara et al. (2008), a formação é um processo formal ou informal de aquisição de conhecimentos ou de adoção de atitudes e de comportamentos relevantes para a execução da função e para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Neste sentido, pretende-se que todos os colaboradores do Portuguese Tapas, incluindo o gerente e o subgerente, frequentem formações ao longo do ano com o intuito de maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional.

Numa fase inicial serão efetuadas formações a todos os colaboradores para o desenvolvimento de competências transversais (tabela 43, pág. 49, em anexo) e posteriormente, após o levantamento das necessidades de formação, serão ministradas formações específicas para o desenvolvimento de competências de acordo com as diferentes funções. Pretende-se que as formações iniciais sejam ministradas antes da abertura do Portuguese Tapas, de modo a não comprometer o normal funcionamento

do mesmo, e as restantes decorrem ao longo do ano, em horário a definir, a um colaborador de cada vez.

Desta forma, as formações transversais a frequentar pelos colaboradores são as seguintes:

**Tabela 33- Formações a frequentar**

<b>Formações Transversais:</b>	<b>Objetivos gerais</b>	<b>Duração</b>	<b>Preço (por colaborador)</b>
<b>Sistema HACCP</b>	- Aplicar os princípios de análise de perigos e controlo dos pontos críticos no processo produtivo dos alimentos, de forma a garantir a segurança alimentar; - Realizar a manutenção dos processos associados ao sistema HACCP.	25h	40€
<b>Atendimento e gestão de reclamações</b>	- Atender e acolher o cliente; - Gerir reclamações; - Prestar cuidados de bem-estar.	50h	60€
<b>Comunicação Interpessoal</b>	- Comunicar com diferentes interlocutores.	25h	40€

**Fonte: CFPSA – Centro de Formação Profissional para o Setor Alimentar**

Importa salientar que para além das formações mencionadas, os colaboradores irão ainda receber formação de WinRest, na ótica do utilizador (vide 3.8.1.).

#### 2.7.4. Política de remunerações

De acordo com Camara et al. (2008), os sistemas remuneratórios devem obedecer a dois princípios básicos na sua conceção e posterior gestão. O primeiro princípio diz respeito à equidade interna, ou seja, ao grau de justiça que resulta da aplicação do sistema remuneratório ao universo de funções existentes na empresa. Para isso é necessário que o sistema de remunerações seja devidamente comunicado e transparente para todos os colaboradores. O segundo princípio consiste na competitividade externa, ou seja, o sistema remuneratório, para além de equitativo, deverá estar de acordo com a prática salarial do mercado para funções semelhantes.

Neste sentido, o Portuguese Tapas pretende criar um sistema remuneratório baseado na transparência e equidade interna, sendo que para assegurar estes dois princípios, o cálculo salarial será desenvolvido com base na tabela de remunerações pecuniárias de

base mensal elaborada pela AHRESP, em parceria com a Federação dos Sindicatos da Indústria e Serviços.

Apresenta-se de seguida o montante dos salários brutos mensais de cada colaborador:

**Tabela 34- Remunerações brutas mensais**

Função	Salário Final
Gerente	1 669,06 €
Subgerente	1 481,25 €
Chefe de cozinha	1 353,13 €
Ajudante de cozinha	646,88 €
Empregado de mesa 1ª categoria	827,81 €
Empregado de mesa 2ª categoria	730,63 €
Empregado de balcão 2ª categoria	730,63 €

**Fonte: Autor**

O cálculo salarial encontra-se devidamente explicado no ponto 3.4. (gastos com pessoal). Para além disso, pretende-se efetuar uma revisão salarial anual, para que os colaboradores evoluam dentro da organização de acordo com o desempenho (tema que será desenvolvido no ponto 2.7.5.).

Como é possível verificar através da Tabela 34, o salário base do subgerente é idêntico ao do chefe de cozinha, não só para assegurar a equidade interna e o sentido de justiça na organização, mas também para que se possa praticar uma liderança baseada no exemplo e na compensação de todos os colaboradores, de acordo com o desempenho.

#### 2.7.5. Avaliação do desempenho

Os sistemas de gestão e avaliação de desempenho surgem como uma ferramenta central para a gestão de recursos humanos. De acordo com Camara et al. (2008), existem várias ferramentas para gerir o desempenho dos colaboradores. É o caso do sistema de gestão participativa por objetivos, desenvolvido por Peter Drucker, da avaliação 360° ou do *Balanced Scorecard*. Estes modelos permitem medir o contributo individual e de equipa e, desta forma, gerir os sistemas de recompensas, identificar o potencial dos colaboradores e diagnosticar necessidades de formação. Em última

instância, surgem como um contributo essencial para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

O Portuguese Tapas pretende aplicar um modelo de avaliação 360° simplificado, na medida em que, através deste modelo, o colaborador é avaliado não só pela sua chefia, mas também pelos seus pares, subordinados e ainda por elementos externos à organização. A avaliação será efetuada de 6 em 6 meses, através do preenchimento de um questionário estruturado, que abrange a área de gestão de pessoas (quando aplicável – neste caso para o chefe de cozinha e o empregado de mesa de 1.ª categoria), de relações interpessoais, de competências técnicas e de comportamentos. Devido à dimensão reduzida do Portuguese Tapas será necessário simplificar o processo, devendo o questionário ser disponibilizado online, por exemplo, através da plataforma *GoogleDrive*. Desta forma os colaboradores terão a oportunidade de efetuar a autoavaliação do seu desempenho e dos colegas, de forma anónima.

No final da avaliação, cada colaborador terá uma reunião com o gerente e o subgerente para que possa receber feedback em relação à eficácia do seu desempenho através de indicações claras e diretas. Posteriormente será elaborado um plano de desenvolvimento pessoal, em conjunto com o colaborador, para que se possa atuar sobre as oportunidades destacadas e desenvolver os pontos a melhorar. Importa referir que o sistema de avaliação de desempenho vai estar intimamente ligado com o sistema de recompensas desenvolvido no ponto seguinte.

### 2.7.6. Sistema de recompensas

Segundo Camara et al. (2008), os sistemas de recompensas consistem num conjunto de contrapartidas, materiais e imateriais, que os colaboradores recebem em função da qualidade do seu desempenho, do seu contributo a longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios da organização.

Desta forma, no Portuguese Tapas os colaboradores irão poder usufruir de prémios periódicos de acordo com o seu desempenho.

O primeiro prémio diz respeito à eleição do “empregado do mês”. Todos os meses os funcionários do Portuguese Tapas irão responder a um breve questionário online, disponibilizado, por exemplo, através da plataforma *GoogleDrive*, onde é eleito o empregado do mês de acordo com alguns critérios previamente definidos: pontualidade, relacionamento interpessoal, trabalho de equipa, partilha dos valores da organização e atendimento ao cliente (quando aplicável). Ao ser premiado com este reconhecimento, o empregado do mês terá direito a um bónus de 100€ na sua remuneração e a um reconhecimento bem visível na sala do restaurante, no *facebook* e no website do Portuguese Tapas. Estes valores encontram-se contemplados no ponto 3.4. Importa salientar que o mesmo empregado poderá ser eleito no máximo por 3 meses consecutivos, sendo que, caso tal situação suceda no 4.º mês este deixa de estar disponível para votação de modo a assegurar a equidade interna.

Por outro lado, os colaboradores serão premiados anualmente caso atinjam os objetivos traçados no plano de desenvolvimento pessoal resultante da avaliação de desempenho. Os prémios variarão de acordo com a avaliação de cada colaborador, podendo-se traduzir em promoções ou em prémios variados como por exemplo um passe de estacionamento anual, bilhetes para eventos culturais ou cheques-prenda.

Importa ainda salientar que as gratificações extra (gorjetas) serão acumuladas ao longo dos meses (o funcionário que receber a gorjeta deposita-a numa caixa cofre apropriada) e distribuídas pelos funcionários de forma equitativa trimestralmente, de forma a não discriminar o pessoal da cozinha. Este valor não é contemplado para efeitos de retenção de IRS, visto que se trata de uma opção do cliente.

Todas estas medidas visam aumentar a motivação e a satisfação dos colaboradores no local de trabalho, que se refletirão na melhoria do desempenho e consequentemente no aumento da qualidade do serviço prestado aos clientes.

## 2.8. Aspetos Técnicos e Tecnológicos

### 2.8.1. Tecnologia

Tal como foi possível verificar no ponto 1.1.4., utilização de tecnologia por parte das empresas, nomeadamente o uso de computadores e a utilização de internet, tem vindo a aumentar fortemente ao longo dos últimos anos. Como se referiu, estas tecnologias estão disponíveis e são usadas atualmente por quase todas as empresas, fazendo com que a sua utilização por si só não constitua uma vantagem competitiva.

O Portuguese Tapas pretende integrar TIC no seu sistema organizacional tendo por objetivo o aumento da eficácia e da eficiência dos processos. Deste modo, serão analisados dois aspetos essenciais na utilização de TIC no Portuguese Tapas, o software e as telecomunicações.

#### **Software**

Atualmente existem inúmeros softwares de faturação, sendo que para o setor da Restauração a oferta é bastante vasta. A escolha do mesmo não pode ser efetuada de forma indiferenciada, visto que de acordo com a Portaria nº 363/2010, de 23 de junho, para adquirir validade, o software necessita de estar certificado pela Direção Geral de Contribuições Impostas. Por outro lado, existe a obrigatoriedade de possuir um ficheiro normalizado no formato SAFT-PT, de forma a possibilitar a exportação de dados de registo contabilístico.

Assim, o Portuguese Tapas pretende adquirir um software simples e eficiente que possua algumas características fundamentais, tais como: gestão e controlo da caixa; gestão de stocks; emissão de faturas; emissão de talões de venda e recibos; gestão de reservas.

Após efetuar um estudo de mercado, optou-se por escolher o WinREST, software certificado e líder de mercado, devido às suas características e potencialidades. Embora existam vários *players* a comercializar este software, optou-se por escolher o serviço MEO, devido ao preço competitivo e às vantagens a ele associadas (tabela 44, pág. 50, em anexo). Dos dois serviços disponibilizados pela operadora, escolheu-se o POS WinREST, na medida em que disponibiliza uma solução mais completa com

destaque para a possibilidade de realizar gestão de clientes, efetuar reservas de mesas e compor menus integrados.

Para além disso, o serviço MEO disponibiliza apoio técnico especializado 24 horas por dia, substituição em caso de avaria, atualizações gratuitas de software e formação grátis aos colaboradores. Ao aderir a este serviço, existe ainda a possibilidade de adquirir um terminal de pagamento automático (TPA) do Novo Banco<sup>1</sup> com condições especiais (tabela 45, pág. 51, em anexo) e usufruir de descontos mensais nas lojas Recheio-*Cash & Carry* (6% no valor total das compras).

### **Telecomunicações**

As telecomunicações surgem como um fator essencial para assegurar o correto funcionamento do Portuguese Tapas, uma vez que permitem estabelecer contacto de forma permanente com os *stakeholders*, principalmente através da internet e do telefone.

No que diz respeito à internet, esta representa uma ferramenta fundamental para o Portuguese Tapas na medida em que permite atualizar e gerir os conteúdos presentes no website e no *facebook*, gerir a conta de email, contatar fornecedores e clientes e tratar online uma panóplia de assuntos administrativos.

Por sua vez, o telefone na rede fixa permite estabelecer o contacto necessário com todos os elementos internos e externos à organização.

A televisão, embora não seja um fator fundamental para o funcionamento do negócio, foi considerada para o estudo, na medida em que muitos clientes gostam de ver televisão, principalmente quando se realizam jogos de futebol importantes.

Assim, de modo a efetuar uma análise das diferentes operadoras e serviços existentes no mercado, efetuou-se uma tabela comparativa (tabela 46, pág. 51, em anexo), onde se concluiu que o serviço do MEO “Office Box Restaurantes e Cafés” é o mais vantajoso para o Portuguese Tapas, na medida em que apresenta características mais interessantes, como é o caso das chamadas ilimitadas e um preço mais competitivo.

---

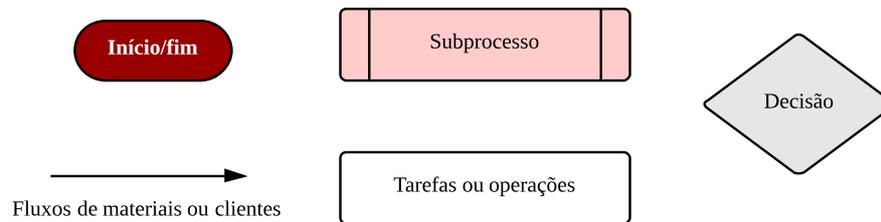
<sup>1</sup> Condições do antigo BES (Banco Espírito Santo) - Atual Novo Banco;

Este pacote pretende satisfazer as necessidades dos estabelecimentos de Restauração e como tal disponibiliza 30 Mbps de internet e chamadas ilimitadas para todas as redes. Por outro lado, possui 120 canais de televisão mais SportTV e BenficaTV, os principais canais onde é transmitido futebol.

### 2.8.2. Processos

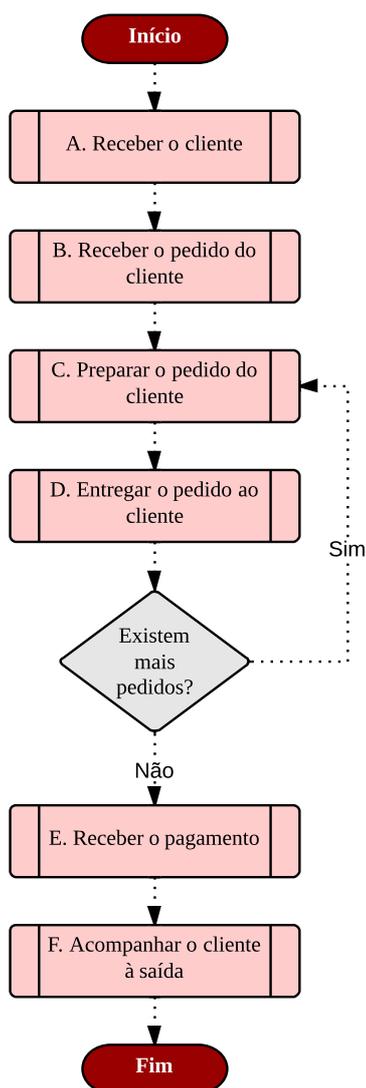
De modo a efetuar uma representação, o mais completa possível, da prestação de serviços, procedeu-se à elaboração dos principais processos e subprocessos das operações do Portuguese Tapas.

A simbologia utilizada na construção dos processos foi a seguinte:



O processo produtivo global do Portuguese Tapas é composto por diversos subprocessos, como se pode verificar através do *flowchart* seguinte:

Figura 4- Processo produtivo global



O primeiro subprocesso diz respeito à receção do cliente, enquanto o segundo trata da receção do seu pedido. De seguida entra-se na fase de preparação do pedido, seguindo-se a fase de entrega do mesmo. No final da refeição será efetuado o pagamento e de seguida o acompanhamento do cliente à saída, terminando desta forma o processo produtivo global.

De modo a facilitar a compreensão de cada um dos subprocessos e o papel de cada um dos intervenientes, efetuou-se uma matriz de responsabilidades RACI, apresentada de seguida:

Tabela 35- Matriz RACI

Subprocessos	Chefe de cozinha	Ajudante de cozinha	Empr. de mesa 1ª cat.	Empr. de mesa 2ª cat.	Empr. de balcão 2ª cat.
A. Receber o cliente	-	-	R/A	R/A	-
<b>B. Receber o pedido do cliente</b>					
B.1. Receção do pedido: <i>couverts</i> , bebidas e tapas	-	-	R/A	R/A	-
B.2. Receção do pedido: sobremesas e café	-	-	R/A	R/A	-
<b>C. Preparar o pedido do cliente</b>					
C.1. Preparação do pedido: bebida ou café	-	-	I	I	R/A
C.2. Preparação do pedido: <i>couverts</i> , tapas e sobremesa	R/A	A	I	I	-
D. Entregar o pedido ao cliente	-	-	R/A	R/A	-
E. Receber o pagamento	-	-	R/A	R/A	A/I
F. Acompanhar o cliente à saída	-	-	R/A	R/A	-

Fonte: Autor

Tabela 36- Legenda Matriz RACI

<b>R</b>	<b>Responsável</b>	Quem executa a atividade/tarefa
<b>A</b>	<b>Acompanha</b>	Quem responde pela atividade/tarefa
<b>C</b>	<b>Consultado</b>	Quem precisa de ser consultado
<b>I</b>	<b>Informado</b>	Quem precisa de ser informado sobre algum aspeto

Fonte: Autor

Importa referir que o gerente e o subgerente não foram considerados na matriz RACI acima apresentada porque nela se trata de subprocessos operacionais que são da responsabilidade dos restantes colaboradores. No entanto, pretende-se que estes dois membros da equipa supervisionem todas as atividades ou tarefas descritas.

Os subprocessos que compõem o processo produtivo global resultarão nos seguintes passos:

#### A. Receber o cliente:

O primeiro subprocesso do Portuguese Tapas diz respeito à receção do cliente, que se inicia quando este entra no estabelecimento. Compreende as seguintes fases: o empregado de mesa recebe o cliente; verifica se este possui reserva e, em caso

afirmativo, acompanha o cliente até à mesa reservada e disponibiliza a ementa; caso o cliente não possua reserva verifica se existe mesa vaga e se não existir informa o cliente do tempo de espera; verifica se o cliente pretende esperar e, em caso afirmativo, quando existir mesa vaga acompanha o cliente até à mesa e disponibiliza a ementa. Caso o cliente não pretenda esperar, o empregado de mesa acompanha-o à saída e pede desculpa pelo inconveniente. (figura 5, pág. 52, em anexo).

### **B. Receber o pedido do cliente:**

Tal como é possível verificar através do processo produtivo global do Portuguese Tapas, o processo de receção do pedido do cliente pode ser dividido em duas fases distintas, de acordo com o momento da refeição (início ou fim). Desta forma, o subprocesso de receção do pedido do cliente foi dividido da seguinte forma:

**B.1. Receção do pedido: *couverts*, bebidas e tapas** – Inicia-se quando o empregado de mesa pergunta ao cliente se já escolheu o que pretende; caso a resposta seja negativa o empregado de mesa esclarece potenciais dúvidas e aconselha o cliente de acordo com as preferências do mesmo; após a decisão do cliente quanto ao que pretende comer, o empregado de mesa recebe o pedido de bebidas, *couverts* e tapas; por fim o pedido é registado no terminal WinREST (figura 6 pág. 53, em anexo).

**B.2. Receção do pedido: sobremesa e/ou café** – Inicia-se quando o empregado de mesa pergunta ao cliente se pretende sobremesa; caso a resposta seja afirmativa o empregado deverá apresentar a ementa, receber o pedido e registar no terminal WinREST; de seguida o empregado de mesa pergunta se o cliente vai querer café; caso a resposta seja afirmativa o empregado de mesa deverá registar o pedido no terminal WinREST (figura 7, pág. 54, em anexo).

### **C. Preparar o pedido do cliente:**

Tal como o anterior, o processo de preparação do pedido do cliente também poderá ser dividido em duas fases, de acordo com a complexidade de preparação do pedido. Desta forma, efetuou-se um subprocesso para a fase de preparação do pedido que

abrange a bebida e/ou café e outro para a fase de preparação das *couverts*, tapas e sobremesa, da seguinte forma:

**C.1. Preparação do pedido: bebida ou café** – Inicia-se quando o empregado de balcão recebe o pedido do cliente através do terminal WinREST; segue-se a preparação do pedido e por fim a entrega da bebida e/ou café ao empregado de mesa responsável (figura 8, pág. 55, em anexo).

**C.2. Preparação do pedido: *couverts*, tapas e sobremesa** – Desencadeia-se quando o chefe de cozinha recebe o pedido do cliente através do terminal WinREST; segue-se a confeção do prato pelo chefe de cozinha auxiliado pelo ajudante de cozinha; posteriormente é efetuado o teste de qualidade aos alimentos e o empratamento; quando terminado o prato é entregue ao empregado de mesa responsável (figura 9, pág. 56, em anexo).

**D. Entregar o pedido ao cliente:**

Tem início quando o empregado de mesa entrega o pedido, já executado, ao cliente; de seguida verifica se existem mais pedidos pendentes e em caso afirmativo pretende-se que este vá acompanhando o estado dos pedidos. Este subprocesso pressupõe alguma continuidade na medida em que só termina quando já não constar nenhum pedido registado (figura 10, pág. 57, em anexo).

**E. Receber o pagamento:**

Inicia-se quando o cliente pede a conta ao empregado de mesa; de seguida este solicita a conta ao empregado de balcão; quando a conta lhe é entregue apresenta-a ao cliente; se o cliente decidir pagar em dinheiro, o empregado de mesa verifica se é necessário troco e entrega-o ao cliente; caso o cliente deseje pagar em multibanco, o empregado de mesa disponibiliza o terminal multibanco; de seguida pergunta-se se o cliente pretende NIF na fatura; caso a resposta seja afirmativa insere o NIF e por fim entrega a fatura ao cliente (figura 11, pág. 58, em anexo).

**F. Acompanhar o cliente à saída:**

Inicia-se quando o cliente se levanta da mesa. O empregado de mesa agradece a presença do cliente; de seguida acompanha-o à saída do estabelecimento, terminando desta forma o processo (figura 12, pág. 59, em anexo).

2.8.3. *Layout* global

O *layout* diz respeito à configuração física do espaço a ser utilizado para a prestação do serviço. Este assume particular relevância visto que permite simplificar as atividades e os processos, otimizar o espaço e contribuir para a experiência do cliente em geral. Para além disso, existem normas e regulamentos a ser cumpridos.

No que diz respeito à movimentação, é necessário cumprir as áreas mínimas exigidas nas normas legais, para que os clientes (Portaria nº 215/2011, de 30 de maio) e funcionários (DL 243/86, de 20 de agosto) possam circular sem dificuldade. Por outro lado, de acordo com a Portaria nº 215/2011, de 30 de maio, é desejável que a cozinha seja próxima da copa e que, sempre que possível, existam trajetos diferenciados para sujos e limpos.

O DL nº 4/99, de 1 de abril, estabelece ainda os requisitos mínimos exigidos para as instalações e para o funcionamento dos estabelecimentos e Restauração e bebidas, agrupados em quatro categorias. Nas zonas destinadas a utentes, destaca-se a necessidade de existir uma zona de refeições, um bar, um balcão, um bengaleiro e instalações sanitárias separadas por sexo. Nas zonas de serviço salienta-se a necessidade de existir uma cozinha, zona de fabrico e copa, instalações frigoríficas, zona de armazenagem e vestiários e instalações sanitárias para o pessoal, sempre que possível separadas por sexo.

Perante os requisitos acima apresentados, apresenta-se, em anexo, a planta do espaço onde o Portuguese Tapas será inserido (figura 13, pág. 59, em anexo).

## 2.9. Planeamento e implementação

Para a implementação de um negócio é necessário definir quais as atividades a realizar e os respetivos tempos para as mesmas. No caso do Portuguese Tapas elaborou-se um cronograma, (A.10., pág. 60, em anexo), onde são descritas as principais atividades e respetivos prazos de conclusão.

A primeira atividade diz respeito ao financiamento do projeto que terá lugar entre julho e setembro do ano 0. Segue-se a constituição da empresa e a negociação e assinatura do contrato de arrendamento com o proprietário (entre setembro e outubro). Por sua vez, o arranjo do espaço, da decoração e dos equipamentos terá lugar entre outubro e dezembro, sendo que em simultâneo irá proceder-se ao contacto com fornecedores e parceiros (entre setembro e novembro). Prevê-se que todas as atividades voltadas para os recursos humanos sejam realizadas entre outubro e dezembro, sendo que a fase de testes será no final de dezembro. Por fim, a inauguração terá lugar na primeira semana de janeiro do ano 1.

Para além disso, é necessário ter em conta alguns planos de contingência de modo a assegurar a continuidade do negócio. Para tal será necessário efetuar um acompanhamento diário do negócio de forma a garantir que os custos fixos são controlados dentro do expectável e monitorizar o volume de vendas e de faturação para garantir que decorrem como previsto.

Seguem-se algumas medidas de contingência a aplicar, caso se justifique:

- Se o valor correspondente ao financiamento de 50% do projeto não for aprovado junto de uma instituição bancária, deverá considerar-se a hipótese de entrada de um outro investidor que detenha esse capital;
- Se não for possível arrendar o espaço identificado para o efeito, deverão ser procurados espaços alternativos no mesmo perímetro;
- Se os custos dos serviços e fornecimentos externos se revelarem bastante acima dos custos inicialmente previstos, deverão ser procuradas alternativas para esses mesmos serviços/fornecedores;

- Se algum elemento da ementa não registar o volume de vendas pretendido a sua continuidade, deverá ser avaliada e identificados produtos alternativos ou formas de incrementar as vendas dos restantes produtos;

#### 2.10. Pontos fortes e fracos

##### **Pontos fortes:**

- Conceito de tapas tradicionais portuguesas com base na dieta mediterrânica ainda está pouco explorado.
- Localização próxima de várias atrações históricas e culturais, com grande afluência de pessoas.
- Proximidade de transportes e facilidade de acessos.
- Cerca de 74% dos inquiridos considera que o conceito de tapas poderá ser adaptado para a gastronomia portuguesa - correlação positiva forte (tabela 6, pág. 19, em anexo).
- Através do inquérito, constata-se que a comida tradicional portuguesa e as tapas e petiscos foram as especialidades mais apreciadas no total dos inquiridos (gráfico 4, pág. 20, em anexo).
- Proposta diversificada que cobre todas as refeições desde a hora do almoço ao “fora de horas”.
- Visibilidade através do website e do *facebook*.

##### **Pontos fracos:**

- A análise do preço médio por pessoa que os inquiridos estariam dispostos a pagar num restaurante generalista (almoço até 20€, jantar até 30€) revela que este é superior ao que estariam dispostos a pagar por uma refeição de tapas portuguesas (almoço até 15€, jantar até 20€).

## PLANO DE NEGÓCIOS *“Portuguese Tapas”*

- Fraca aderência por parte dos potenciais clientes (segundo o questionário, independentemente do motivo, a maior parte dos inquiridos apenas frequentam estabelecimentos de Restauração 0 a 1 vez por semana).

- Ausência de notoriedade;

- Estacionamento existente maioritariamente pago;

Pretende-se trabalhar com base na melhoria contínua de forma a colmatar os potenciais pontos fracos acima listados.

### 3. Análise financeira

#### 3.1. Pressupostos

A avaliação financeira do projeto Portuguese Tapas terá como base os seguintes pressupostos:

- A empresa será constituída em 2014 (momento 0) e o início de atividade será em janeiro de 2015;
- A análise será efetuada a preços constantes, com o intuito de reduzir a incerteza dos preços e minimizar o erro das conclusões do projeto. Pressupõe-se assim que o CMVMC se mantém, não refletindo o impacto da inflação;
- O período de análise deste tipo de projeto varia normalmente entre 3 a 5 anos. Tratando-se de um conceito inovador, a análise será efetuada a 3 anos, visto que existem indícios de que será possível efetuar o retorno do investimento neste espaço de tempo;
- A empresa irá começar com uma estrutura de 30% capital próprio e 70% de capital alheio;
- As taxas de IRS foram calculadas de acordo com as tabelas de retenção na fonte estipuladas para 2014, partindo-se do pressuposto que os empregados são casados e têm 1 filho;
- A taxa de segurança social para os trabalhadores será de 11% . Para a empresa a taxa será de 23,75%;
- Considerou-se que cada mês possui 26 dias de trabalho, pressupondo que a empresa apenas encerra à segunda-feira;
- Considerou-se um subsídio de alimentação de 5,00€/dia por colaborador, o que perfaz um custo total de 130€/mês por trabalhador;
- Considerou-se uma taxa de imposto de IRC de 25%, calculada com base na taxa média de IRC (23%) e na “derrama de IRC” (1,50%);
- Utilizaram-se as 3 taxas de IVA em vigor, de acordo com o tipo de bens a adquirir e a taxa de 23% nos serviços prestados;
- O pagamento do IVA será trimestral, com um prazo médio pagamento de 60 dias;

- O tempo médio de inventário foi estimado de acordo com a natureza dos bens a considerar, tendo em conta o espaço disponível e a logística dos fornecedores;
- O prazo médio de recebimento será de 0 dias uma vez que os clientes pagam no momento em dinheiro ou através de cartão (pagamento a pronto);
- Normalmente o prazo médio de pagamento a fornecedores varia consoante o setor e a dimensão da empresa. No setor da Restauração, o prazo médio de pagamento a fornecedores é de 40 dias - 54 dias nas microempresas, 46 dias nas PME e 25 dias nas grandes empresas<sup>2</sup>. Visto que muitos dos ingredientes terão de ser adquiridos através de pagamento a pronto, por exemplo no mercado, considera-se um prazo médio de pagamento a fornecedores de 30 dias;
- Pretende-se ter em tesouraria o valor equivalente a 30 dias dos custos de exploração do ano, de forma a fazer face a eventuais necessidades financeiras de curto prazo.
- 

### 3.2. Investimento

O Investimento do Portuguese Tapas é composto por ativos fixos tangíveis e intangíveis. Os ativos fixos tangíveis foram divididos em 5 categorias: equipamentos básicos (equipamentos já existentes que serão adquiridos aos proprietários), cozinha, sala, escritório, etc. Por sua vez os ativos fixo intangíveis dizem respeito às despesas de constituição do website, despesas de constituição da empresa e à licença de software. Refere-se ainda que foram pedidos orçamentos para cada um dos ativos em questão, de forma a obter a melhor relação qualidade-preço (A.11.1., pág. 61, em anexo).

---

<sup>2</sup> Fonte: Banco de Portugal - Análise setorial do alojamento, Restauração e similares (novembro 2011)

### 3.3. Receitas

As receitas do Portuguese Tapas serão provenientes dos 5 menus disponíveis (A, B, C, D e E). Tal como foi mencionado no ponto 2.4.2., o preço de cada menu é o seguinte (valores arredondados deliberadamente):

**Tabela 37- Preço por menu**

PREÇO	TAPAS	BEBIDA	COUVERTS/SOBREMESA	Café	Preço	Preço final
<b>Menu A</b>	2,77 €	1,63 €	2,02 €	0,60 €	<b>7,02 €</b>	<b>6,50 €</b>
<b>Menu B</b>	5,55 €	1,63 €	2,02 €	0,60 €	<b>9,79 €</b>	<b>9,50 €</b>
<b>Menu C</b>	8,32 €	1,63 €	2,02 €	0,60 €	<b>12,56 €</b>	<b>12,50 €</b>
<b>Menu D</b>	11,09 €	1,63 €	2,02 €	0,60 €	<b>15,34 €</b>	<b>15,50 €</b>
<b>Menu E</b>	13,87 €	1,63 €	2,02 €	0,60 €	<b>18,11 €</b>	<b>18,00 €</b>

Fonte: Autor

O cálculo da taxa de ocupação média mensal foi efetuado através da taxa média de ocupação dos dois principais concorrentes do Portuguese Tapas, o restaurante Tágide Wine&Tapas e o restaurante Carmo (dados fornecidos gentilmente pelos respetivos Gerentes). O primeiro possui uma taxa de ocupação de 50% na época baixa e de 60% na época alta e o restaurante Carmo possui uma taxa de 70% na época baixa e de 80% na época alta. Assim, para o Portuguese Tapas, considerou-se uma taxa de 60% na época baixa e de 70% na época alta, com um crescimento de 2% ao ano, no ano 2 e 3.

Ainda de acordo com os Gerentes dos principais concorrentes, verifica-se que cerca de 70% dos clientes optam por efetuar o pagamento através de multibanco (no restaurante Carmo 60% a 70% dos clientes pagam com cartão e no Wine&Tapas 70% a 80%, consoante a época do ano). Assim, optou-se por considerar uma taxa de pagamentos por multibanco de 70%.

O número médio esperado de clientes por dia é de 150, considerando que é possível encher a sala 2 vezes ao almoço e 1 vez ao jantar (25 mesas, 50 clientes de cada vez).

O número médio de clientes foi calculado considerando um cenário pessimista. Tendo em conta que a hora do almoço é composta por 3h e que um cliente demora em média cerca de 1h a almoçar (60min), é possível sentar 150 clientes por dia, apenas ao almoço (180min/60min\*50=150). Para além disso, ainda se possui a hora do jantar, a hora do lanche e o “fora de horas”.

### 3.4.Custos

#### Custo dos produtos vendidos

O custo dos produtos vendidos foi calculado de acordo com a necessidade de cada componente em cada menu, consoante a sua categoria (alimentos básicos/ingredientes, água e sumos de fruta, refrigerantes e bebidas alcoólicas e café).

De seguida, com base na informação retirada dos questionários, aplicou-se uma taxa de consumo para cada um dos bens de cada categoria, de forma a que no final a taxa de consumo de cada categoria fosse 100%. Para os bens que não possuíam informação proveniente dos questionários, como é o caso das bebidas, optou-se por distribuir a pontuação equitativamente na categoria. Depois de ser calculado o custo de cada uma das receitas, efetuou-se a média de cada uma delas de acordo com a categoria (tabelas 49 a 53, pág. 62 e seguintes, em anexo). Assim, os custos de cada menu são os seguintes:

**Tabela 38- Cisto dos produtos vendidos**

CUSTO	TAPAS	BEBIDA	COUVERTS/SOBREMESA	Café	Custo total
<b>Menu A</b>	1,39 €	0,81 €	0,75 €	0,06 €	<b>3,01 €</b>
<b>Menu B</b>	2,77 €	0,81 €	0,75 €	0,06 €	<b>4,40 €</b>
<b>Menu C</b>	4,16 €	0,81 €	0,75 €	0,06 €	<b>5,79 €</b>
<b>Menu D</b>	5,55 €	0,81 €	0,75 €	0,06 €	<b>7,17 €</b>
<b>Menu E</b>	6,93 €	0,81 €	0,75 €	0,06 €	<b>8,56 €</b>

Fonte: Autor

#### Fornecimentos e serviços externos

- Eletricidade, gás e água obtidos através dos respetivos simuladores (Eletricidade 522,89€/simulador EDP, gás 175,00€/estimativa ERSE, água 299,74€/simulador EPAL);
- Renda constante do aluguer do espaço (2.500€/mês);
- Material de escritório (28,89€/mês);
- Software POS WinRest e TPA do Novo Banco (74,90€/mês);
- Telecomunicações Pack MEO office box (56,85€/mês);
- *Fee* mensal do contabilista (125€/mês);

## PLANO DE NEGÓCIOS “Portuguese Tapas”

- Despesas de comunicação através da revista TimeOut (2.200€) e revista Sábado (2.800€);
- Outros custos como é o caso dos produtos de limpeza (42,26€).

Aplicou-se a taxa de IVA de 23%, a todos os FSE’s, com exceção da eletricidade, água e luz em que a taxa aplicável foi de 6%.

### **Gastos com pessoal**

Os colaboradores do Portuguese Tapas serão pagos numa base mensal, sendo que o pessoal é composto por 13 colaboradores: 1 gerente, 1 subgerente, 1 chefe de cozinha, 4 ajudantes de cozinha, 2 empregados de mesa de 1ª categoria, 2 empregados de mesa de 2ª categoria, 2 empregados de balcão de 2ª categoria.

Para além do salário base, contemplaram-se os custos com recrutamento e formação, prémios, subsídio de alimentação e segurança social (partiu-se do pressuposto que o valor do salário base não contemplava estes custos) presentes na tabela 54, pág. 64, em anexo). O seguro de acidentes de trabalho escolhido foi o da Liberty Seguros S.A. o mais vantajoso em termos de preço (figura 14, pág. 65, em anexo).

Os valores dos salários base foram calculados de acordo com os salários médios indicados pela AHRESP. Considerando que esses valores são bastante inferiores aos efetivamente praticados, ou seja, dada a prática corrente no setor de divergência entre os salários reais e os declarados, efetuou-se uma majoração de 25% aos mesmos.

### **Depreciações**

As depreciações foram efetuadas de acordo com as regras presentes no Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de setembro, através do método de cálculo por quotas constantes. Escolheu-se este método devido à facilidade de aplicação e porque é comumente utilizado pelas instituições (tabela 55. Pág., 66, em anexo).

O valor residual de 35.909,58€ diz respeito ao valor dos ativos fixos no final dos 3 anos de utilização.

### Estado e Outros Entes Públicos

Durante a atividade do Portuguese Tapas terão de ser pagos impostos e contribuições como IVA, retenções de IRS, IRC e as contribuições para a segurança social.

No que diz respeito ao IVA, as receitas foram consideradas para o apuramento do IVA liquidado e o investimento e as compras de bens e serviços para o apuramento do IVA dedutível.

Para o apuramento das retenções de IRS, tal como se referiu, partiu-se do pressuposto de que os empregados são casados e têm um filho. A taxa de IRC será de 23%, acrescendo ainda 1,5% devido à taxa de derrama de IRC fixada para o concelho de Lisboa. Assim a taxa de imposto aplicada foi de 25%.

Por último foram usadas taxas de contribuição para a segurança social de 11% por conta do trabalhador e de 23,75% a cargo da empresa.

Por último, o valor do IVA liquidado foi calculado de acordo com as receitas estimadas (tabela 56, pág. 67, em anexo) e o valor do IVA dedutível de acordo com a previsão de compras por categoria de produto (tabela 57, pág. 68, em anexo).

Apresenta-se o mapa resumo dos valores de impostos/contribuições (quadro completo tabela 58, pág., 70, em anexo):

**Tabela 39- Estado e outros entes públicos: resumo**

	0	1	2	3
IVA LIQUIDADO	- € 85 044,57 €	86 745,46 €	89 347,83 €	
IVA DEDUTÍVEL	16 065,47 €	21 085,40 €	19 687,77 €	20 400,34 €
IVA A PAGAR/RECEBER	-16 065,47 €	63 959,17 €	67 057,70 €	68 947,48 €
SALDO DO IVA	-16 065,47 €	10 659,86 €	11 176,28 €	11 491,25 €
SALDO DA SEGURANÇA SOCIAL	- € 3 016,05 €	3 016,05 €	3 016,05 €	3 016,05 €
SALDO DO IRS	- € 1 247,59 €	1 247,59 €	1 247,59 €	1 247,59 €

Fonte: Autor

Destaca-se que no primeiro ano o IVA será a receber, devido à ausência de vendas em 2014. Nos restantes anos o IVA será a pagar.

### 3.5. Necessidades de fundo de maneo

O mapa das necessidades de fundo de maneo evidencia o montante necessário para que o restaurante funcione nas suas melhores condições.

Nas necessidades financeiras, as rubricas de matérias-primas indicam o valor das matérias durante o seu período médio de stock, de acordo com as seguintes categorias: Alimentos básicos/ingredientes - 2 dias; água e sumos de fruta - 5 dias; refrigerantes, bebidas alcoólicas e café - 30 dias. Considerou-se ainda o IVA a receber do estado, com um prazo médio de recebimento de 360 dias.

No respeito aos recursos financeiros, considerou-se o pagamento de dívidas a fornecedores de matérias primas e FSE’s, liquidadas ao fim de 30 dias. Por fim, consideraram-se os valores a pagar ao Estado (IRS, Segurança social e IVA).

Como é possível verificar através da tabela 40 existe um desinvestimento em fundo de maneo em 2015 e 2017 (anos 1 e 3) - mapa completo presente na tabela 59, pág. 71, em anexo.

**Tabela 40- Necessidades de Fundo de Maneio: resumo**

	0	1	2	3
NECESSIDADES FINANCEIRAS	16 065,47 €	2 490,00 €	2 539,80 €	2 615,99 €
RECURSOS FINANCEIROS	- €	30 575,95 €	30 544,79 €	31 179,30 €
NECESSIDADES DE FUNDO DE MANEIO	16 065,47 €	-28 085,95 €	-28 005,00 €	-28 563,31 €
INVESTIMENTO EM FUNDO DE MANEIO	16 065,47 €	-44 151,42 €	80,95 €	-558,31 €

**Fonte: Autor**

### 3.6.Cash-flows

Apresenta-se de seguida o quadro resumo dos cash-flows do projeto (quadro completo A.11.4., pág. 72, em anexo):

**Tabela 41- Cash-flows**

	0	1	2	3
INFLOW	103 098,42 €	266 191,74 €	337 480,29 €	378 447,44 €
OUTFLOW	86 224,65 €	6 172,91 €	46 174,87 €	59 670,18 €
SALDO DESEJADO	16 873,78 €	13 952,56 €	13 465,31 €	13 757,15 €
SALDO A SER FINANCIADO	- €	- €	- €	- €
SALDO A SER APLICADO	- €	262 940,04 €	291 792,67 €	318 485,42 €
DISPONIBILIDADE FINAL	16 873,78 €	-2 921,21 €	-487,25 €	291,84 €
SALDO FINAL DE CAIXA	16 873,78 €	13 952,56 €	13 465,31 €	13 757,15 €

Fonte: Autor

A taxa de atualização representa a rentabilidade exigida pelos investidores para avançarem com o projeto, sendo usada para atualizar os cash-flows futuros para o momento da decisão do investimento. Utilizada num projeto específico pode resultar de diferentes abordagens, que vão desde a mais pragmática, que consiste em colocar o valor exigido pelos investidores, a outras mais sofisticadas, como sejam o CAPM - Capital Asset Pricing Model ou, mais recentemente, o WACC - Weighted Average Cost of Capital.

Numa fase inicial do estudo, em finais de 2013, efetuou-se o cálculo da taxa de atualização com base no CAPM, com recurso à taxa de rentabilidade das obrigações do tesouro disponíveis no IGCP e aos demais dados necessários disponíveis no website do Professor Aswath Damodaran, tendo obtido uma taxa de 11,29%. Posteriormente, tendo em atenção a situação de Portugal em geral (país intervencionado pela Troika) e do sistema bancário em particular (principais bancos com recurso a linha de crédito especial), ou seja, considerando que quer o país quer o sistema bancário não têm estado a funcionar em condições normais de mercado, optou-se por adotar a taxa sugerida pelos potenciais investidores, que foi de 15%.

Importa referir que os recursos financeiros (*inflow*) vão aumentando a partir do ano 1, maioritariamente devido ao EBITDA e à liquidação de aplicações financeiras. No ano

O as necessidades financeiras (*outflow*) são consideravelmente mais elevadas, devido ao investimento em ativo fixo.

O saldo desejado corresponde a um mês de compras de matérias primas e FSE's, com exceção do ano 0, onde se representa a diferença entre o *inflow* e o *outflow*.

### 3.7. Financiamento

Para o cálculo das necessidades de financiamento do Portuguese Tapas considerou-se a despesa relativa ao investimento (85.915,35€) acrescentando uma margem de segurança de 20%, o que perfaz 103.098,42€. Embora o investimento não seja muito elevado, a estrutura financeira inicial do Portuguese Tapas será constituída por capital próprio e capital alheio. Optou-se por financiar o projeto com 30% de capital próprio e os restantes 70% através de um empréstimo ao banco. A estrutura de capital adotada tem implícita a preocupação de ter uma autonomia financeira confortável, ao mesmo tempo que se explora o benefício de os juros suportados serem dedutíveis fiscalmente.

O montante do empréstimo será 72 168,90€, com uma taxa de juro nominal de 5,27%. Como a análise foi efetuada a preços constantes, atualizou-se a taxa de juro para uma taxa de juro real de 3,21%. O pagamento de juros será anual, a 10 anos.

Após analisar o empréstimo bancário (A.11.5., pág. 73, em anexo), conclui-se que o projeto é viável visto que o VAL da decisão financeira é positivo (1 326,01€) perfazendo um VAL ajustado do negócio de 24 538,88 €.

### 3.8. Demonstração de resultados

Apresenta-se de seguida o mapa resumo da demonstração de resultados (mapa completo, A.11.6., pág. 74, em anexo)

**Tabela 42- Demonstração de resultados: resumo**

	0	1	2	3
<b>TOTAL RECEITAS</b>	- €	369 759,00 €	377 154,18 €	388 468,81 €
<b>TOTAL DE CUSTOS</b>	- €	359 486,89 €	346 395,66 €	349 951,22 €
<b>RESULTADO DE EXPLORAÇÃO</b>	- €	10 272,11 €	30 758,52 €	38 517,59 €
<b>RAJI</b>	- €	10 272,11 €	31 370,19 €	39 374,63 €
<b>RAI</b>	-433,01 €	7 865,92 €	29 415,35 €	37 885,62 €
Dedução de perdas	- €	-433,01 €	- €	- €
Base tributária	-433,01 €	7 432,90 €	29 415,35 €	37 885,62 €
Imposto sobre lucros	- €	1 821,06 €	7 206,76 €	9 281,98 €
<b>RESULTADO LÍQUIDO</b>	-433,01 €	6 044,85 €	22 208,59 €	28 603,64 €
<b>RESULTADOS RETIDOS</b>	-433,01 €	1 555,38 €	4 441,72 €	5 720,73 €

Fonte: Autor

Através da demonstração de resultados é possível verificar que o projeto apresenta um resultado líquido positivo, a partir do primeiro ano, perfazendo em 2017 (ano 3) um resultado líquido de 52 385,87 €.

### 3.9. Balanço

Apresenta-se de seguida o mapa resumo do balanço (mapa completo, A.11.7., pág. 75, em anexo).

O ativo não corrente é composto por ativo intangível e ativo fixo. O ativo intangível diz respeito às despesas de constituição, ao website e à licença de software. Os ativos fixos tangíveis correspondem aos investimentos realizados em cada ano (contemplados no mapa de investimento).

O ativo corrente inclui a rubrica de inventários, que reflete as existências finais de matérias contabilizadas no mapa de compras. Por sua vez a rubrica EOEP resume a totalidade de IVA a receber (valores calculados no mapa de fundo de maneio). Por fim, surgem as aplicações, que correspondem ao saldo a ser aplicado, e o saldo final de caixa (ambos refletem os valores calculados no mapa de cash-flow).

## PLANO DE NEGÓCIOS “Portuguese Tapas”

Quanto ao capital próprio, a rubrica capital social refere-se ao capital entregue pelos sócios. Por outro lado, as reservas foram calculadas considerando uma taxa de distribuição de lucros de 80%.

No que diz respeito ao passivo não corrente, a rubrica financiamento bancário diz respeito ao valor em dívida resultante do empréstimo bancário. No passivo corrente, as rubricas Fornecedores e EOEP remetem para o mapa de fundo de maneo, onde se encontram devidamente explicadas, e o IRC diz respeito ao imposto sobre lucros (25%) calculado na demonstração de resultados.

**Tabela 43- Balanço: resumo**

	0	1	2	3
<b>ATIVO</b>				
<b>Ativos Intangíveis</b>	2 116,20 €	2 116,20 €	2 116,20 €	2 116,20 €
<b>Ativo fixo</b>	67 733,68 €	67 733,68 €	67 733,68 €	69 354,91 €
Depreciações acumuladas	69 849,88 €	57 996,04 €	46 142,19 €	35 909,58 €
Inventário	- €	2 490,00 €	2 539,80 €	2 615,99 €
EOEP	16 065,47 €	- €	- €	- €
Aplicações financeiras	- €	53 188,39 €	74 525,70 €	83 517,96 €
Caixa	16 750,06 €	13 895,34 €	13 464,23 €	13 755,47 €
<b>Sub-Total</b>	32 815,53 €	69 573,73 €	90 529,73 €	99 889,42 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	102 665,41 €	127 569,76 €	136 671,92 €	135 799,00 €
<b>TOTAL CAPITAL PRÓPRIO</b>	30 496,51 €	32 051,90 €	36 493,61 €	42 214,34 €
<b>TOTAL PASSIVO</b>	72 168,90 €	95 517,87 €	100 178,30 €	93 584,66 €
<b>TOTAL DO PASSIVO E CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>102 665,41 €</b>	<b>127 569,76 €</b>	<b>136 671,92 €</b>	<b>135 799,00 €</b>

**Fonte: Autor**

### 3.10. Avaliação do projeto

Para analisar a viabilidade económica do Portuguese Tapas utilizaram-se alguns indicadores comumente utilizados: VAL (Valor Atual Líquido), TIR (Taxa Interna de Rentabilidade), *Payback* e VAL ajustado do negócio (tabela X):

**Tabela 44- Principais indicadores**

<b>VAL - Valor Atual Líquido</b>	<b>23 212,87 €</b>
<b>VAL ajustado</b>	<b>24 538,88 €</b>
<b>TIR - Taxa Interna de Rentabilidade</b>	<b>33%</b>
<b><i>Payback</i></b>	<b>2,12181623 - 2 anos e 1 mês</b>

**Fonte: Autor**

Após a análise dos resultados obtidos depreende-se que o projeto é economicamente viável, uma vez que o VAL é superior a zero, o que significa que os benefícios gerados pelo projeto são superiores aos custos inerentes ao mesmo. Assim, os fluxos monetários resultantes da implementação do investimento permitem reembolsar o capital investido e possibilitam a incrementação da riqueza dos detentores de capital em 23 212,87€ (valor do VAL).

A nível da TIR (33%), verifica-se que esta é superior à taxa de atualização estipulada para os investidores (15%) logo, segundo o critério da TIR, o projeto também é viável, sendo o investimento inicial recuperado em 2 anos e 1 mês.

Visto que a análise contempla tanto o financiamento através de capitais próprios (30%) como financiamento por capitais alheios (70%), será necessário analisar o VAL ajustado. O VAL ajustado adiciona ao valor do investimento financiado por capitais próprios à poupança fiscal resultante da desalavancagem financeira. Assim, e dado que a regra de decisão é idêntica à do modelo do VAL, conclui-se que é viável realizar o projeto visto que o valor do VAL ajustado do negócio é 24 538,88€.

Para o cálculo do ponto crítico, consideraram-se como custos fixos os FSE's, os gastos com pessoal e as depreciações.

### 3.11. Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade surge com o intuito de aferir em que medida a rentabilidade de um investimento se altera em consequência da modificação, face ao previsto, de uma ou mais variáveis do projeto.

Optou-se por efetuar uma análise de sensibilidade simplificada de forma a examinar as variáveis que à partida se consideraria terem mais impacto na viabilidade do projeto. Assim, as variáveis escolhidas foram as seguintes: o custo das mercadorias, os gastos com pessoal e o preço de venda (preços dos menus). Consideraram-se seis cenários para cada uma das variáveis: -5%; -10%; -15; +5%; +10%; +15%.

Finda a análise de sensibilidade (A.11.8., pág. 76, em anexo), é possível verificar que o preço dos menus constitui a variável que causa maior impacto no VAL, na TIR (que se torna negativa em alguns cenários, sendo que, num deles não é calculável porque só existem cash-flows com sinal negativo) e no *payback*. Esta variável será objeto de apreciação nos parágrafos seguintes.

Ao analisar preço dos menus é possível verificar que, das variáveis escolhidas, esta surge como a variável que mais impacta na rentabilidade do projeto. Ao sofrer uma variação de -5%, o negócio torna-se inviável com um VAL de -9 947,79€, um VAL ajustado de -8 621,78€ e uma TIR de 7% (inferior à taxa de atualização). No entanto, ao sofrer uma variação de 5% o impacto no negócio é bastante positivo atingindo um VAL de 56 149,18€, um VALA de 57 475,18€, uma TIR de 55,34% e um *payback* de 1 ano e 5 meses.

#### 4. Bibliografia

##### Livros, artigos e projetos:

- Alves, C., Grilo, F., Carromeu, H., Almeida, J., Russo, J., Azevedo, M. E., Rocha, R. & Reis, S. (2011). *Q!pão*. Projeto Empresarial. Lisboa: ISCTE-IUL.
- BDJUR. (2009). *Código das Sociedades Comerciais*. Coimbra: Edições Almedina, SA.
- Boddy, D. (2005). *Management: An Introduction*. England: Prentice Hall Europe.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2008). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração: teoria, processo e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Esperança, J. P. & Matias, F. (2005). *Finanças Empresariais*. Lisboa: Dom Quixote.
- Ferreira, M. F., Santos, J. C. & Serra, F. R. (2008). *Ser Empreendedor – Pensar, Criar e Moldar a nova Empresa*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa/São Paulo: Editora Verbo.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário*, 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hunger, J. D. & Wheelen T. L. (2010). *Essentials of Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lindeza, A. C., Gomes, C. C., Dinis, C., Santos, F., Boa, J., Martins, M. H., Pragosa, M. & Brito, S. (2012). *EQ Experiência de Qualidade*. Projeto Empresarial. Lisboa: ISCTE-IUL
- Lindon, D., Lendrevie, J., Levi, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2011). *Mercator XXI– Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Leya, publicações Dom quixote.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, 5ª Edição. Pero

## PLANO DE NEGÓCIOS “Portuguese Tapas”

Pinheiro: Rolo & Filhos II.

- Mota, A. & Custódio, C. (2008), *Finanças da Empresa*, 3ª edição, Lisboa: Booknomics.
- Mourinha, R. (2011). *Plano de negócio – In Vino Restaurant & Wine bar*. Projeto de Mestrado em Gestão Empresarial. Lisboa: ISCTE-IUL
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces: Michael Porter*. Harvard Business Review, Janeiro, 78-93.
- Reto, L. & Nunes, F. (2001). Normas de Elaboração de Teses de Mestrado. Working paper, Lisboa: ISCTE-IUL.
- Sapinho, M. (2012). *Municipal Markets` Recovery Plan - The meals market*. Master in Business Administration. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Silk A. J. (2008). *O que é o marketing?*. São Paulo: Bookman.
- Silva, F. (2012). *Plano de negócios - Restaurante “iFood – Just eat it”*. Executive Master in Business Administration. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Silva, J. (2011). *Empreendedorismo no feminino: Plano de Negócios Fixa Kafé*. Projeto de Mestrado em Gestão com especialização em Marketing. Lisboa: ISCTE-IUL
- Tadeu, J. & Xavier, P. (2009). *Marketing: Fundamentos e processos*. Curitiba: IESDE Brasil.

### Legislação:

- Decreto Regulamentar nº 20/2008 de 27 de novembro. *Diário da República nº 231 – I Série*. Ministério da Economia e da Inovação.
- Decreto-Lei nº 163/2006 de 8 de agosto. *Diário da República nº 152 – I Série*. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Decreto-Lei nº 19/2012 de 8 de maio. *Diário da República nº 89 – I Série*. Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei nº 226-A/2007 de 31 de maio. *Diário da República nº 105 – I Série*. Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações.
- Decreto-Lei nº 234/2007 de 19 de junho. *Diário da República nº 116 – I Série*. Ministério da Economia e da Inovação.
- Decreto-Lei nº 243/86 de 20 de agosto. *Diário da República nº 190 – I Série*. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Decreto-Lei nº 26/2010 de 30 de março. *Diário da República nº 62 – I Série*.

## PLANO DE NEGÓCIOS “Portuguese Tapas”

Presidência do Conselho de Ministros.

- Decreto-Lei nº 267/2009 de 29 de setembro. *Diário da República nº 189 – I Série.* Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.
- Decreto-Lei nº 371/2007 de 6 de novembro. *Diário da República nº 213 – I Série.* Ministério da Economia e da Inovação.
- Decreto-Lei nº 38 382 de 07-08-1951. *Diário do Governo nº 166 – I Série.* Ministério das Obras Públicas.
- Decreto-Lei nº 48/2011 de 1 de abril. *Diário da República nº 65 – I Série.* Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei nº 74/2007 de 27 março. *Diário da República nº 61 – I Série.* Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Lei nº 37/2007 de 14 de agosto. *Diário da República nº 156 – I Série.* Presidência do Conselho de Ministros.
- Portaria nº 1135/95 de 15 de setembro. *Diário da República nº 214 – I Série - B.* Ministérios da Agricultura, da Saúde e do Ambiente e Recursos Naturais.
- Portaria nº 215/2011 de 31 de maio. *Diário da República nº 105 – I Série.* Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento.
- Portaria nº 29-B/98 de 15 de janeiro. *Diário da República nº 12 – I Série - B.* Ministérios da Economia e do Ambiente.
- Portaria nº 573/2007 de 17 de julho. *Diário da República nº 136 – II Série.* Presidência do Conselho de Ministros.
- Portaria nº 809/90 de 10 de setembro. *Diário da República nº 209/90 – I Série.* Ministério da Agricultura, Pescas e Alimentação, da Saúde e do Ambiente e Recursos Naturais.

**Documentos digitais:**

- AHRESP. (2014). *Boletim quinzenal – suplemento da revista n° 199*. Acedido em fevereiro, 2014, disponível em <http://www.aresp.pt>.
- AICEP Portugal Global. (2014). *Portugal - Ficha País*. Acedido em abril, 2014, disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx>.
- Associação da Restauração e Similares de Portugal & Ministério das Finanças e da Administração Pública. (2008). *Guia de Boas Práticas Fiscais para o Setor da Restauração*. Acedido em dezembro, 2013, disponível em [http://www.ada-contabilidade.com.pt/Manuais/Guia\\_Boas\\_praticas\\_fiscais.pdf](http://www.ada-contabilidade.com.pt/Manuais/Guia_Boas_praticas_fiscais.pdf)
- Banco de Portugal (2009). *A economia Portuguesa no Contexto da Integração Económica, Financeira e Monetária*. Acedido em janeiro, 2014, disponível em <http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/outras/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Publicação%20Completa.pdf>
- Banco de Portugal (2013). *Boletim económico de inverno*. Acedido em janeiro, 2014, disponível em <https://www.bportugal.pt/pt-PT/Paginas/inicio.aspx>.
- Comissão Europeia. (2014). *European Economic Forecast- winter 2014*. Acedido em abril, 2014, em [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/european\\_economy/2014/pdf/ee\\_2\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2014/pdf/ee_2_en.pdf).
- Confederação Empresarial de Portugal. (2013). *Conjuntura económica*. Acedido em setembro, 2013, disponível em [http://www.centromarca.pt/folder/conteudo/878\\_01%20-%20Conjuntura%20Económica%20Julho%202013.pdf](http://www.centromarca.pt/folder/conteudo/878_01%20-%20Conjuntura%20Económica%20Julho%202013.pdf).
- Damodaran. (2014). *Betas by Sector*. Acedido em Maio, 2014, disponível em [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Estudo da Central de Balanços. (2011). *Análise setorial do alojamento restauração e similares*. Banco de Portugal. Acedido em setembro, 2014, disponível em <https://www.bportugal.pt/pt-PT/Paginas/inicio.aspx>.
- Estudo da Central de Balanços. (2012). *Análise setorial das sociedades não financeiras em Portugal 2010/2011*. Banco de Portugal. Acedido em setembro, 2013, disponível em <https://www.bportugal.pt/pt-PT/Paginas/inicio.aspx>.
- Estudo da Central de Balanços. (2012). *Análise setorial das sociedades não financeiras em Portugal 2011/2012*. Banco de Portugal. Acedido em setembro, 2013, disponível em <https://www.bportugal.pt/pt-PT/Paginas/inicio.aspx>.
- Estudo da Central de Balanços. (2013). *Análise setorial das sociedades não financeiras em Portugal 2012/2013*. Banco de Portugal. Acedido em dezembro, 2013, disponível em <https://www.bportugal.pt/pt-PT/Paginas/inicio.aspx>.

- Estudo da Central de Balanços. (2013). *Estrutura e dinâmica das sociedades não financeiras em Portugal 2006-2012*. Banco de Portugal. Acedido em janeiro, 2014, disponível em <https://www.bportugal.pt/pt-PT/Paginas/inicio.aspx>.
- Gonçalves, C. & Benjamin, S. (2014). *Room to grow – European cities hotel forecast 2014*. PWC. Acedido em junho, 2014, disponível em <http://www.pwc.pt>.
- Governo de Portugal. (2014). *Estratégia de fomento industrial para o crescimento e o emprego 2014-2020*. Acedido em dezembro, 2013, disponível em <http://www.portugal.gov.pt>.
- IAPMEI e Leónidas, Matos e Associados. (2005). Sociedade por Quotas. Acedido em fevereiro, 2014, disponível em <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=475>
- Instituto de Turismo de Portugal. (2006). *Guias técnicos de investimento em turismo – gestão em restauração e bebidas*. Acedido em setembro 2013, disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Português/Pages/Homepage.aspx>.
- Instituto Nacional de Estatística. (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev.3*. Acedido em agosto, 2013, disponível em [http://www.ine.pt/ine\\_novidades/semin/cae/CAE\\_REV\\_3.pdf](http://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf).
- Instituto Nacional de Estatística. (2010). Destaque: Balança alimentar Portuguesa: 2003-2008. Acedido em janeiro, 2014, disponível em [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main).
- Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Boletim Mensal de Estatística dezembro*. Acedido em janeiro, 2014, disponível em [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main).
- Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Boletim Mensal de Estatística - junho*. Acedido em janeiro, 2014, disponível em [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main).
- Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Destaque - estatísticas demográficas*. Acedido em novembro, 2013, disponível em [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main).
- Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Destaque: Contas Nacionais Trimestrais – base 2006*. Acedido em setembro, 2013, disponível em [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main).
- Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Destaque: Contas Nacionais Trimestrais por Setor Institucional– base 2006*. Acedido em setembro, 2013, disponível em [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main).
- Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Destaque: índice de Bem-estar (2004-2012)*. Acedido em janeiro, 2014, disponível em [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main).

- Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Destaque: Sociedade da informação – inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação nas empresas*. Acedido em janeiro, 2014, disponível em [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main).
- Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Destaque: Sociedade da informação – inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias*. Acedido em janeiro, 2014, disponível em [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main).
- Mateus. A. (2013). *A economia, a sociedade e os fundos estruturais - 25 anos de Portugal europeu*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Acedido em novembro, 2013, disponível em <http://www.ffms.pt>.
- Zurich. (2013). *Emigração: motivos e destinos de eleição*. Acedido em dezembro, 2013, disponível em [http://www.zurich.com/portugal/saladeimprensa/Estudo\\_Emigracao.htm](http://www.zurich.com/portugal/saladeimprensa/Estudo_Emigracao.htm)

## Índice anexos

<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>2</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>4</b>
A.1. Envolvente mediata.....	5
<i>A.1.1. Contexto político-legal</i> .....	5
<i>A.1.2. Contexto económico</i> .....	6
<i>A.1.3. Contexto sociocultural</i> .....	6
A.2. Envolvente imediata.....	7
A.3. Mercado .....	9
<i>A.3.1. Análise da procura</i> .....	17
<i>A.3.2. Análise da concorrência</i> .....	17
<i>A.3.3. Grupos estratégicos</i> .....	19
A.4. Ameaças e oportunidades.....	19
A.5. Segmentação, target e posicionamento .....	20
A.6. Service-mix .....	22
<i>A.6.1. Produto</i> .....	22
<i>A.6.2. Preço</i> .....	24
<i>A.6.3. Comunicação</i> .....	34
<i>A.6.4. Horário</i> .....	38
A.7. Localização .....	39
A.8. Recursos humanos.....	42
<i>A.8.1. Análise e descrição de funções</i> .....	42
<i>A.8.2. Formação</i> .....	49
A.9. Aspetos técnicos e tecnológicos.....	50
<i>A.9.1. Tecnologia</i> .....	50
<i>A.9.2. Processos</i> .....	52
<i>A.9.3. Layout global</i> .....	59
A.10. Planeamento e implementação.....	60
A.11. Análise financeira .....	61
<i>A.11.1. Investimento</i> .....	61
<i>A.11.2. Custos</i> .....	62
<i>A.11.3. Necessidades de fundo de maneo</i> .....	71
<i>A.11.4. Cash Flows</i> .....	72
<i>A.11.5. Financiamento</i> .....	73
<i>A.11.6. Demonstração de resultados</i> .....	74
<i>A.11.7. Balanço</i> .....	75
<i>A.11.8. Análise de sensibilidade</i> .....	76

**Índice de tabelas**

Tabela 1- Resumo da legislação aplicável.....	5
Tabela 2- Grelha das 5 Forças de Porter.....	7
Tabela 3- Atratividade da indústria.....	8
Tabela 4- Preço médio (concorrência).....	19
Tabela 5- Distribuição da pontuação.....	19
Tabela 6- Conhecimento do conceito e sua adaptação.....	19
Tabela 7- Preço psicológico (almoçar num restaurante).....	24
Tabela 8- Preço Psicológico (jantar num restaurante).....	24
Tabela 9- Cálculo do custo de cada tapa de salada de polvo.....	25
Tabela 10- Cálculo do custo de cada tapa de pataniscas de bacalhau.....	25
Tabela 11- Cálculo do custo de cada tapa de pastéis de bacalhau.....	25
Tabela 12- Cálculo do custo de cada tapa de peixinhos da horta.....	26
Tabela 13- Cálculo do custo de cada tapa de choco frito.....	26
Tabela 14- Cálculo do custo de cada tapa de Arroz doce.....	26
Tabela 15- Cálculo do custo de cada tapa de amêijoas à bulhão pato.....	27
Tabela 16- Cálculo do custo de cada tapa de carapaus alimados.....	27
Tabela 17- Cálculo do custo de cada tapa de salada de grão com bacalhau.....	27
Tabela 18- Cálculo do custo de cada tapa de carne de porco à alentejana.....	28
Tabela 19- Cálculo do custo de cada tapa de ovos com farinheira.....	28
Tabela 20- Cálculo do custo de cada tapa de pastéis de massa tenra.....	29
Tabela 21- Cálculo do custo de cada tapa de pica-pau.....	29
Tabela 22- Cálculo do custo de cada tapa de rissóis de camarão.....	29
Tabela 23- Cálculo do custo de cada tapa de mini bifana no pão.....	30
Tabela 24- Cálculo do custo de cada tapa de mini prego no pão.....	30
Tabela 25- Cálculo do custo de cada tapa de tabua de enchidos.....	31
Tabela 26- Cálculo do custo de cada tapa de tabua de queijos.....	31
Tabela 27- Cálculo do custo de cada tapa de leite creme.....	31
Tabela 28- Cálculo do custo de cada tapa de pudim flan.....	31
Tabela 29- Cálculo do custo de cada tapa de queijo de cabra com mel e nozes.....	31
Tabela 30- Cálculo do custo de cada tapa de requeijão com doce de abóbora.....	32
Tabela 31- Cálculo do custo de cada tapa de sopa de caldo verde.....	32
Tabela 32- Cálculo do custo de cada tapa de salada de batata.....	32
Tabela 33- Cálculo do custo de cada tapa de salada mista.....	32
Tabela 34- Cálculo do custo de cada tapa de batatas fritas.....	33
Tabela 35- Correlação entre a idade e o tipo de refeição procurada.....	38
Tabela 36- Acessibilidades por região.....	39
Tabela 37- Distribuição de empresas por freguesia.....	39
Tabela 38- População residente por região.....	40
Tabela 39- N° aproximado de restaurantes por localidade.....	40
Tabela 40- Proximidade de zonas de lazer por localização.....	41
Tabela 41- Matriz de concordância.....	41
Tabela 42- Matriz de discordância.....	41
Tabela 43- Formações a frequentar.....	49

Tabela 44- Tabela comparativa (software) .....	50
Tabela 45- TPA Novo Banco - Condições especiais .....	51
Tabela 46- Tabela comparativa telecomunicações .....	51
Tabela 47- Cronograma de implementação .....	60
Tabela 48- Investimento em ativos fixos .....	61
Tabela 49- Custo <i>couverts</i> .....	62
Tabela 50- Custo tapas .....	62
Tabela 51- Custo sobremesas .....	63
Tabela 52- Custo bebidas .....	63
Tabela 53- Custo café .....	63
Tabela 54- Custos com pessoal .....	64
Tabela 55- Depreciações .....	66
Tabela 56- Receitas .....	67
Tabela 57- Custo dos produtos vendidos e outros custos operacionais .....	68
Tabela 58- Estado e outros entes públicos .....	70
Tabela 59- Necessidades de fundo de maneo .....	71
Tabela 60- Mapa de cash flow .....	72
Tabela 61- Pressupostos da análise financeira .....	73
Tabela 62- Análise do empréstimo bancário .....	73
Tabela 63- Demonstração de resultados .....	74
Tabela 64- Balanço .....	75
Tabela 65- Análise de sensibilidade: CMV .....	76
Tabela 66- Análise de sensibilidade: gastos com pessoal .....	76
Tabela 67- Análise de sensibilidade: preço dos menus .....	77

**Índice de gráficos**

Gráfico 1- Nº de empregados em Portugal (2009:2013).....	6
Gráfico 2 - Índice de Bem-estar - IBE: (2004:20012) .....	6
Gráfico 3- Frequência média semanal de acordo com o motivo .....	17
Gráfico 4- Preferências gastronómicas dos inquiridos .....	20
Gráfico 5- Critérios valorizados na escolha de um restaurante por faixa etária .....	20
Gráfico 6- Motivos que levam os inquiridos a um restaurante .....	21
Gráfico 7- Especialidades portuguesas mais apreciadas pelos inquiridos .....	24

**Índice de figuras**

Figura 1- Proposta de publicidade - revista TimeOut .....	34
Figura 2- Proposta de publicidade - Revista Sábado/tentações .....	35
Figura 3- Proposta Simbiotic (1/2) .....	36
Figura 4- Proposta Simbiotic (2/2) .....	37
Figura 5- Receber o cliente .....	52
Figura 6- Receção do pedido: <i>couverts</i> , bebidas e tapas .....	53
Figura 7- Receção do pedido: sobremesa e/ou café .....	54
Figura 8- Preparação do pedido: bebida ou café .....	55
Figura 9- Preparação do pedido: <i>couverts</i> , tapas e sobremesas .....	56
Figura 10- Entregar o pedido ao cliente .....	57
Figura 11- Receber o pagamento .....	58
Figura 12- Acompanhar o cliente à saída .....	59
Figura 13- Planta do espaço .....	59

## A.1. Envolvente mediata

### A.1.1. Contexto político-legal

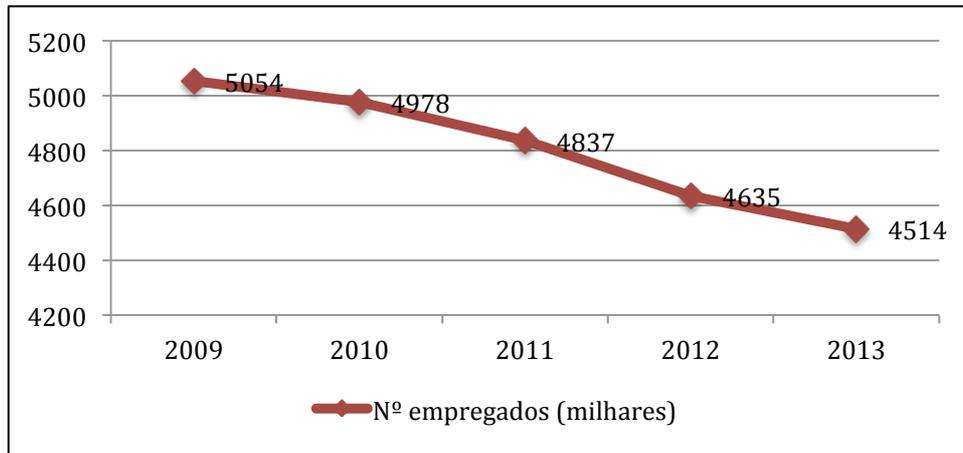
**Tabela 1- Resumo da legislação aplicável**

LEGISLAÇÃO	DATA	OBS.
<b>Decreto Regulamentar nº 20/2008</b>	27 de novembro	Estabelece o regime jurídico a que fica sujeita a instalação e a modificação de estabelecimentos de restauração ou de bebidas, bem como o regime aplicável à respetiva exploração e funcionamento, prevê que os requisitos específicos da atividade sejam definidos por decreto regulamentar.
<b>Decreto-Lei nº 163/2006</b>	8 de agosto	Acessibilidades.
<b>Decreto-Lei nº 226-A/2007</b>	31 de maio	Novo regime sobre as utilizações dos recursos hídricos e respectivos títulos.
<b>Decreto-Lei nº 234/2007</b>	19 de junho	Diploma que contém o regime jurídico da instalação e do funcionamento dos estabelecimentos de restauração ou de bebidas. Estabelece que a abertura dos mesmos só pode ocorrer após a emissão de um alvará de licença ou autorização de utilização para restauração ou bebidas.
<b>Decreto-Lei nº 26/2010</b>	30 de março	Estabelece o RJUE aplicável à realização de qualquer obra.
<b>Decreto-Lei nº 267/2009</b>	29 de setembro	Relativa a pilhas e acumuladores e respectivos resíduos. Recolha óleos alimentares para a produção de biocombustíveis.
<b>Decreto-Lei nº 371/2007</b>	6 de novembro	Estabelece o alargamento da obrigatoriedade de existência e disponibilização do livro de reclamações a um conjunto amplo de atividades do comércio e dos serviços.
<b>Decreto-Lei nº 48/2011</b>	1 de abril	O Programa do XVIII Governo Constitucional decreta como prioridade a continuação das reformas de modernização do Estado, com o objetivo de simplificar a vida aos cidadãos e às empresas – aprova a iniciativa «Licenciamento zero».
<b>Decreto-Lei nº 74/2007</b>	27 março	Consagra o direito de acesso das pessoas com deficiência visual acompanhadas de cães-guia a locais, transportes e estabelecimentos de acesso público.
<b>Decreto-Lei nº 243/86</b>	20 de agosto	Aprova o regulamento geral de higiene e segurança do trabalho nos estabelecimentos comerciais de escritórios e serviços.
<b>Decreto-Lei nº 38 382</b>	07-08-1951	Aprova o Regulamento geral das edificações urbanas.
<b>Lei nº 37/2007</b>	14 de agosto	Aprova normas para a proteção dos cidadãos da exposição involuntária ao fumo do tabaco e medidas de redução da procura relacionadas com a dependência e a cessação do seu consumo.
<b>Portaria nº 1135/95</b>	15 de setembro	Dar cumprimento ao citado normativo legal, estabelecendo regras a observar na utilização das gorduras e óleos na preparação e fabrico de géneros alimentícios fritos.
<b>Portaria nº 215/2011</b>	31 de maio	Regula as condições estruturais e de serviço do estabelecimento.
<b>Portaria nº 29-B/98</b>	15 de janeiro	Estabelece os princípios e as normas aplicáveis à gestão de embalagens e resíduos de embalagens.
<b>Portaria nº 573/2007</b>	17 de julho	Restabelece o regime jurídico a que fica sujeita a instalação e a modificação dos estabelecimentos de restauração ou de bebidas, bem como o regime aplicável à respetiva exploração e funcionamento, prevê a obrigação de entrega de declaração prévia para o exercício da atividade dos estabelecimentos.

Fonte: Autor

A.1.2. Contexto económico

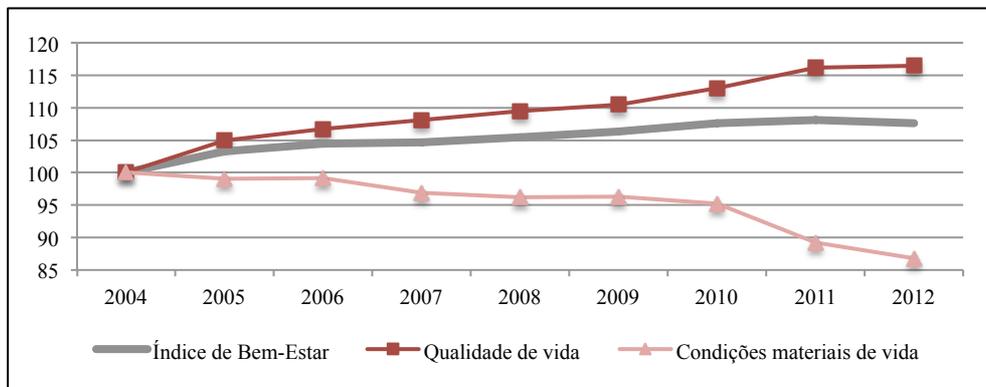
Gráfico 1- N° de empregados em Portugal (2009:2013)



Fonte: Autor (adaptado de INE)

A.1.3. Contexto sociocultural

Gráfico 2 - Índice de Bem-estar - IBE: (2004:2012)



Fonte: Autor (adaptado de INE)

## A.2. Envoltente imediata

Tabela 2- Grelha das 5 Forças de Porter

Análise da Indústria Aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter		CONTRIBUIÇÃO PARA A FORÇA					
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
<b>Ameaça de entrada de novos concorrentes</b>							
Economias de escala	Altas		X				Baixas
Diferenciação do produto	Alta	X					Baixa
Identificação da marca	Alta				X		Baixa
Necessidades de capital	Altas		X				Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos					X	Baixos
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	Alta					X	Baixa
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária	Alta				X		Baixa
Dificuldade de acesso a matérias primas	Alta				X		Baixa
Efeitos de experiência	Altos		X				Baixos
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes	Alta				X		Baixa
<b>Valor global da força</b>	Baixa			3,3			Alta
<b>Rivalidade entre as empresas da indústria</b>							
Nº de empresas concorrentes	Baixo					X	Alto
Grau de concentração do mercado	Alto				X		Baixo
Crescimento do mercado	Alto			X			Baixo
Custos fixos	Baixos				X		Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto	X					Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos					X	Baixos
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alta			X			Baixa
<b>Valor global da força</b>	Baixa			3,6			Alta
<b>Barreiras à saída</b>							
Grau de especialização dos ativos	Baixo			X			Alto
Custo concentrado da saída	Baixo	X					Alto
Barreiras emocionais	Baixas			X			Altas
Restrições legais e sociais	Baixas		X				Altas
(Valor global das barreiras à saída)	Baixo		2,8				Alto
<b>Valor global da força</b>	Baixa			3,2			Alta
<b>Ameaça de produtos substitutos</b>							
Disponibilidade de substitutos	Baixa					X	Alta
Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto	Alto					X	Baixo
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa		X				Alta
Relação 'price/performance' dos produtos substitutos face à da indústria	Baixa				X		Alta
<b>Valor global da força</b>	Baixa				4		Alta
<b>Poder negocial dos fornecedores</b>							
Nº de fornecedores da indústria	Alto		X				Baixo
Importância da indústria como cliente	Alta	X					Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto		X				Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo		X				Alto
Importância da qualidade dos produtos comprados	Baixa					X	Alta
Disponibilidade de produtos substitutos (dos produtos comprados)	Alta		X				Baixa
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores	Alta		X				Baixa
<b>Valor global da força</b>	Baixa		2,3				Alta

ANEXOS “Portuguese Tapas”

Poder dos clientes							
Nº de clientes da indústria	Alto	X					Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo		X				Alto
Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor	Alto					X	Baixo
Importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes	Baixa					X	Alta
Grau de diferenciação do produtos fornecidos pela indústria	Alto		X				Baixo
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixa					X	Alta
Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria	Baixa				X		Alta
<b>Valor global da força</b>	Baixa			3,4			Alta

Fonte: Autor (adaptado de Michael Porter)

Tabela 3- Atratividade da indústria

Força competitiva		ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA				
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
		ACTUAL				
Ameaça de entrada de novos competidores	Alta			3,3		
Rivalidade entre as empresas da indústria	Alta			3,2		
Ameaça de produtos substitutos	Alta				4	
Poder negocial dos fornecedores	Alto		2,3			
Poder negocial dos clientes	Alto			3,4		
	<b>Avaliação Global</b>			<b>3,24</b>		

Fonte: Autor

### A.3. Mercado

#### Questionário – Plano de negócios

No âmbito da elaboração de um plano de negócios para o sector da restauração, surgiu a necessidade de estudar as tendências do sector e tentar perceber a receptividade a um novo conceito de tapas, inspirado na gastronomia tradicional portuguesa. Neste sentido, gostaríamos de contar com a sua disponibilidade para responder ao inquérito seguinte, que tem uma duração aproximada de 10 minutos.

Como forma de agradecer a sua participação disponibilizaremos os principais resultados, caso manifeste esse desejo, fornecendo no final um email que tenha por conveniente.

#### I Parte – Perfil do consumidor

##### Idade:

- a) Menor de 18 anos; (Fim do questionário)
- b) De 18 a 29 anos;
- c) De 30 a 39 anos;
- d) De 40 a 49 anos;
- e) De 50 a 59 anos;
- f) Mais de 60 anos;

##### Sexo:

- a) Feminino;
- b) Masculino;

##### País de residência:

- a) Portugal;
- b) Outro – Mediterrânico;
- c) Outro – UE;
- d) Outro;

##### Rendimento médio anual bruto (individual):

- a) Até 6.999€
- b) De 7.000€ a 19.999€
- c) De 20.000€ a 39.999€
- d) De 40.000€ a 79.999€
- e) Superior a 80.000€

## II Parte - Comportamento do Consumidor

**Q1. Com que frequência utiliza os seguintes meios na procura de um restaurante.**

Escala: De raramente (1) a frequentemente (5)

	1	2	3	4	5	N/A
Publicações sobre o sector (Ex: livros de restaurantes e/ou Chefes)						
Revistas e jornais generalistas (Ex: Sábado, TimeOut, Expresso)						
Sites de cupões (Ex: Lifecooler, Goodlife, Groupon)						
Sites de reservas (Ex: Besttables, Mytable)						
Sugestões de amigos/colegas (passar palavra)						
Outros meios						

Se escolheu “outros meios” indique quais:

---

**Q2. Qual o tipo de refeição que procura num restaurante:**

Escala: De raramente (1) a frequentemente (5)

	1	2	3	4	5	N/A
Brunch;						
Almoço;						
Lanche/petisco;						
Jantar;						
Fora de horas;						

**Q3. Classifique os motivos que o/a levam a um restaurante:**

Escala: De raramente (1) a frequentemente (5)

	1	2	3	4	5	N/A
Amizade/socialização						
Pessoal/familiar						
Profissionais/networking						
Turismo/lazer						
Outras opções						

Se escolheu “outras opções” indique quais:

---

**Q4. Com que frequência média semanal vai a um restaurante:**

	0 a 1 vez	2 a 3 vezes	4 a 5 vezes	6 a 7 vezes	8 ou mais vezes
Almoçar por motivos familiares/amizade					
Almoçar por motivos profissionais					
Jantar por motivos familiares/amizade					
Jantar por motivos profissionais					

**Q5. Classifique as suas preferências gastronómicas:**

Escala: De não aprecio (1) a aprecio muito (5)

	1	2	3	4	5	N/A
Fast-food						
Gourmet						
Internacional						
Macrobiótica						
Tapas/petiscos						
Tradicional portuguesa						
Vegetariana						
Outras opções						

Se escolheu “outras opções” indique quais:

\_\_\_\_\_

**Q6. Como valoriza os seguintes critérios na escolha de um restaurante:**

Escala: De nada importante (1) a muito importante (5)

	1	2	3	4	5	N/A
Acessibilidades;						
Ambiente/decoração;						
Facilidade de estacionamento;						
Localização;						
Notoriedade;						
Preço da refeição;						
Qualidade da comida (ingredientes e confeção);						
Qualidade do serviço;						
Relação qualidade/preço;						
Tipo de comida (Ex. tradicional e <i>fast-food</i> );						
Variedade da ementa;						

**Q7. Qual o valor médio por pessoa aceitável para um almoço num restaurante?**

	Até 10€	De 11€ a 15€	De 16€ a 20€	De 21€ a 25€	Mais de 25€
<b>Amizade/socialização;</b>					
<b>Pessoal/familiar;</b>					
<b>Profissionais/networking;</b>					
<b>Turismo/lazer;</b>					
<b>Outras opções.</b>					

**Q8. Qual o valor médio por pessoa aceitável para um jantar num restaurante?**

	Até 15€	De 16€ a 20€	De 21€ a 30€	De 31€ a 40€	Mais de 40€
<b>Amizade/socialização;</b>					
<b>Pessoal/familiar;</b>					
<b>Profissionais/networking;</b>					
<b>Turismo/lazer;</b>					
<b>Outras opções.</b>					

## III Parte – Conceito de tapas

## Q9. Conhece o conceito de tapas?

- a) Sim
- b) Não

## Q10. Com que frequência vai aos seguintes restaurantes?

Escala: De raramente (1) a frequentemente (5)

	1	2	3	4	5	N/A
Adega Victor Horta;						
BCN – comer e beber by Novamesa;						
Mercearia Tosca;						
Petiscos no bairro;						
Restaurante Carmo;						
Taberna Tosca;						
Tágide Wine&Tapas;						
Tapas 28;						

## Q11. Classifique os seguintes restaurantes quanto à qualidade dos produtos/refeições.

Escala: De muito fraco (1) a muito bom (5)

	1	2	3	4	5	N/A
Adega Victor Horta;						
BCN – comer e beber by Novamesa;						
Mercearia Tosca;						
Petiscos no bairro;						
Restaurante Carmo;						
Taberna Tosca;						
Tágide Wine&Tapas;						
Tapas 28;						

## Q12. Classifique os seguintes restaurantes quanto à qualidade do serviço.

Escala: De muito fraco (1) a muito bom (5)

	1	2	3	4	5	N/A
Adega Victor Horta;						
BCN – comer e beber by Novamesa;						
Mercearia Tosca;						
Petiscos no bairro;						
Restaurante Carmo;						
Taberna Tosca;						
Tágide Wine&Tapas;						
Tapas 28;						

**Q13. Classifique os seguintes restaurantes quanto ao ambiente/decoração.**

Escala: De muito fraco (1) a muito bom (5)

	1	2	3	4	5	N/A
Adega Victor Horta;						
BCN – comer e beber by Novamesa;						
Mercearia Tosca;						
Petiscos no bairro;						
Restaurante Carmo;						
Taberna Tosca;						
Tágide Wine&Tapas;						
Tapas 28;						

**Q14. Classifique os seguintes restaurantes quanto à notoriedade.**

Escala: De muito fraco (1) a muito bom (5)

	1	2	3	4	5	N/A
Adega Victor Horta;						
BCN – comer e beber by Novamesa;						
Mercearia Tosca;						
Petiscos no bairro;						
Restaurante Carmo;						
Taberna Tosca;						
Tágide Wine&Tapas;						
Tapas 28;						

**Q15. O conceito de tapas poderá ser adaptado para a gastronomia portuguesa?**

- a) Sim;
- b) Não; (questionário acaba)
- c) Talvez;

Se respondeu sim ou talvez:

**Q16. Quais das seguintes especialidades portuguesas são adaptáveis ao conceito de tapas?**

- a) Carapaus alimados
- b) Choco frito
- c) Estupeta
- d) Favas com chouriço
- e) Gaspacho
- f) Jaquinzinhos
- g) Ovos com farinheira
- h) Pastéis de bacalhau
- i) Pataniscas de bacalhau
- j) Peixinhos da horta

- k) Salada de polvo
- l) Sardinha de escabeche
- m) Tabua de enchidos assados
- n) Tabua de queijos
- o) Arroz doce
- p) Requeijão com doce de abóbora
- q) Outras opções

Se escolheu “outras opções” indique quais:

---

**Q17. Aprecia especialmente algumas das especialidades abaixo?**

Escala: De não aprecio (1) a aprecio muito (5)

	1	2	3	4	5	N/A
Carapaus alimados						
Choco frito						
Estupeta						
Favas com chouriço						
Gaspacho						
Jaquinzinhos						
Ovos com farinheira						
Pastéis de bacalhau						
Pataniscas de bacalhau						
Peixinhos da horta						
Salada de polvo						
Sardinha de escabeche						
Tabua de enchidos assados						
Tabua de queijos						
Arroz doce						
Requeijão com doce de abóbora						
Outras opções						

Se escolheu “outras opções” indique quais:

---

**Q18. Que motivos o/a levariam a desfrutar de uma refeição de tapas portuguesas?**

- a) Amizade/socialização;
- b) Pessoal/familiar;
- c) Profissionais/*networking*;
- d) Turismo/lazer;
- e) Outras opções

Se escolheu “outras opções” indique quais:

---

**Q19. Qual o valor médio por pessoa que estaria disposto/a a pagar por um almoço de tapas portuguesas?**

- a) Até 10€;
- b) De 11€ a 15€;
- c) De 16€ a 20€;
- d) De 21€ a 25€;
- e) Mais de 25€;

**Q20. Qual o valor médio por pessoa que estaria disposto/a a pagar por um jantar de tapas portuguesas?**

- a) Até 15€;
- b) De 16€ a 20€;
- c) De 21€ a 30€;
- d) De 31€ a 40€;
- e) Mais de 40€;

**Q21. Que sugestão(ões) pode fornecer para o desenvolvimento do conceito “Portuguese Tapas”?**

Resposta aberta: \_\_\_\_\_

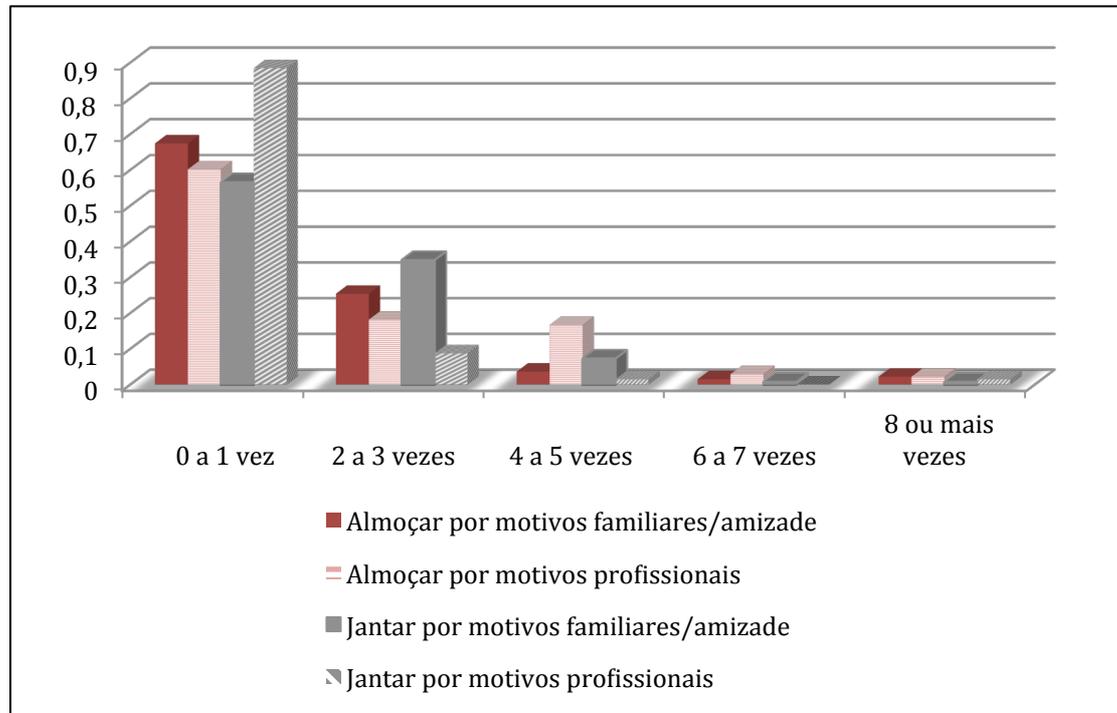
**Q22. Caso pretenda receber os principais resultados deste inquérito, providencie por favor, um endereço de email que tenha por conveniente:**

Resposta aberta: \_\_\_\_\_

**Gratos pela participação!**

## A.3.1. Análise da procura

Gráfico 3- Frequência média semanal de acordo com o motivo



Fonte: Autor (inquérito)

## A.3.2. Análise da concorrência

Listagem da concorrência – restaurantes tapas e petiscos em Lisboa<sup>1</sup>:

- Adega Victor Horta;
- Avé Maria;
- BCN Beber & Comer *by Novamesa*;
- Bica-me;
- Caso Sério;
- De Castro Elias;
- *Lizarran*;
- Mercearia tosca;

<sup>1</sup> Todos os restaurantes que servem tapas/petiscos em Lisboa mesmo que este não seja o seu core business (pesquisa efetuada em janeiro de 2014).

- *Meson* Andaluz Lisboa;
- *Ministerium* Cantina;
- Petiscaria Ideal;
- Petiscos no Bairro;
- *Remake Food – Cooking in Progress*;
- Restaurante Carmo;
- Restaurante Chefe Cordeiro;
- S Restaurante;
- Servejaria Restauradores;
- Split Restaurante;
- Taberna Ibérica;
- Taberna Ideal;
- Taberna Tosca;
- Tágide Wine&Tapas;
- Tapas 28;
- Tapas 52;
- Tasca da Esquina, de Vítor Sobral;
- Tasca do Sol;
- Tromba Rija;
- Velha Gaiteira.

## A.3.3. Grupos estratégicos

Tabela 4- Preço médio (concorrência)

Restaurantes	Preço Médio (€)
Mercearia Tosca	15
Restaurante Carmo	18
Taberna Tosca	20
Tágide Wine&Tapas	20
Petiscos no Bairro	20
Adega Victor horta	25
BCN	25
Tapas 28	25
<b>Média</b>	<b>21</b>
<b>Mediana</b>	<b>20</b>

Fonte: Autores

Tabela 5- Distribuição da pontuação

Intervalo %	Peso
[0;20[	1
[20;40[	2
[40;60[	3
<b>[60;80[</b>	<b>4</b>
[80;100[	5

Fonte: Autores

## A.4. Ameaças e oportunidades

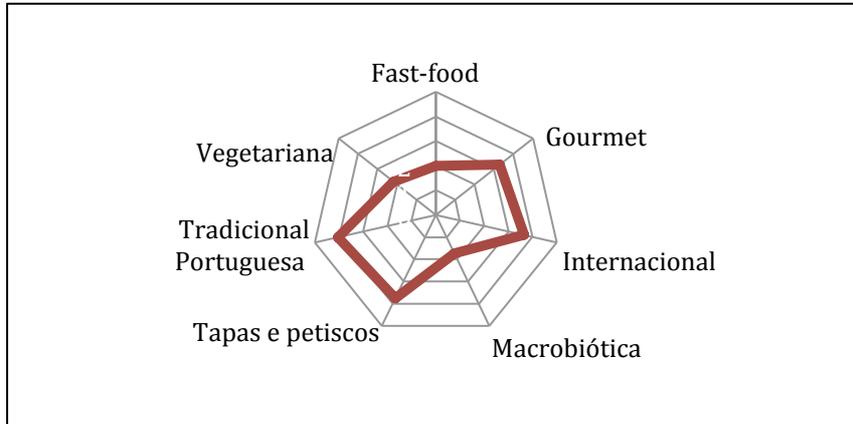
Tabela 6- Conhecimento do conceito e sua adaptação

		Correlations	
		Conhece o conceito de tapas?	O conceito de tapas poderá ser adaptado para a gastronomia portuguesa?
Conhece o conceito de tapas?	Pearson Correlation	1	,409**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	106	102
O conceito de tapas poderá ser adaptado para a gastronomia portuguesa?	Pearson Correlation	,409**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	102	126

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Autor (inquérito)

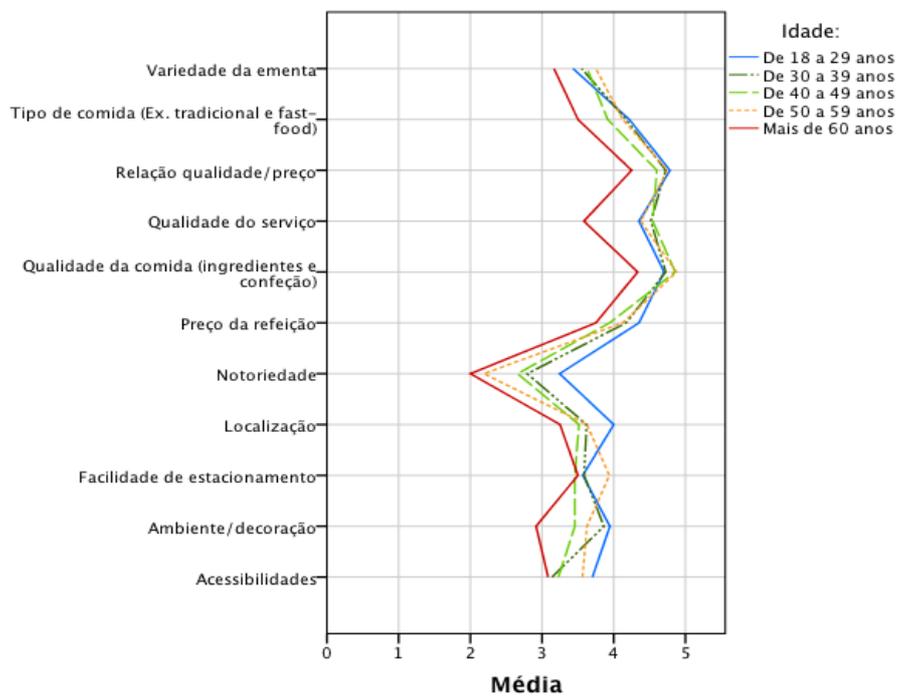
Gráfico 4- Preferências gastronómicas dos inquiridos



Fonte: Autor (respostas ao inquérito)

### A.5. Segmentação, target e posicionamento

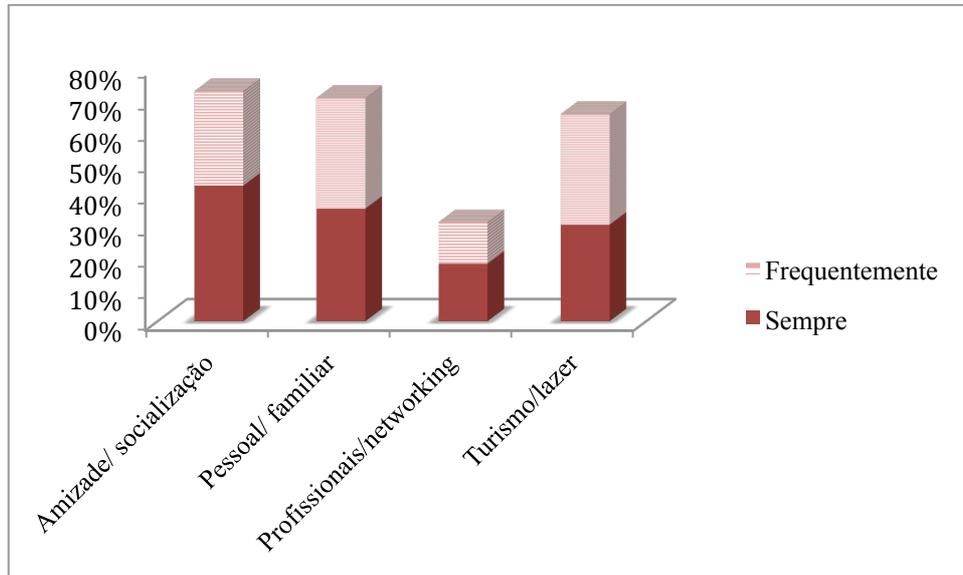
Gráfico 5- Critérios valorizados na escolha de um restaurante por faixa etária<sup>2</sup>



Fonte: Autor (inquérito)

<sup>2</sup> De 1- nada importante a 5- muito importante

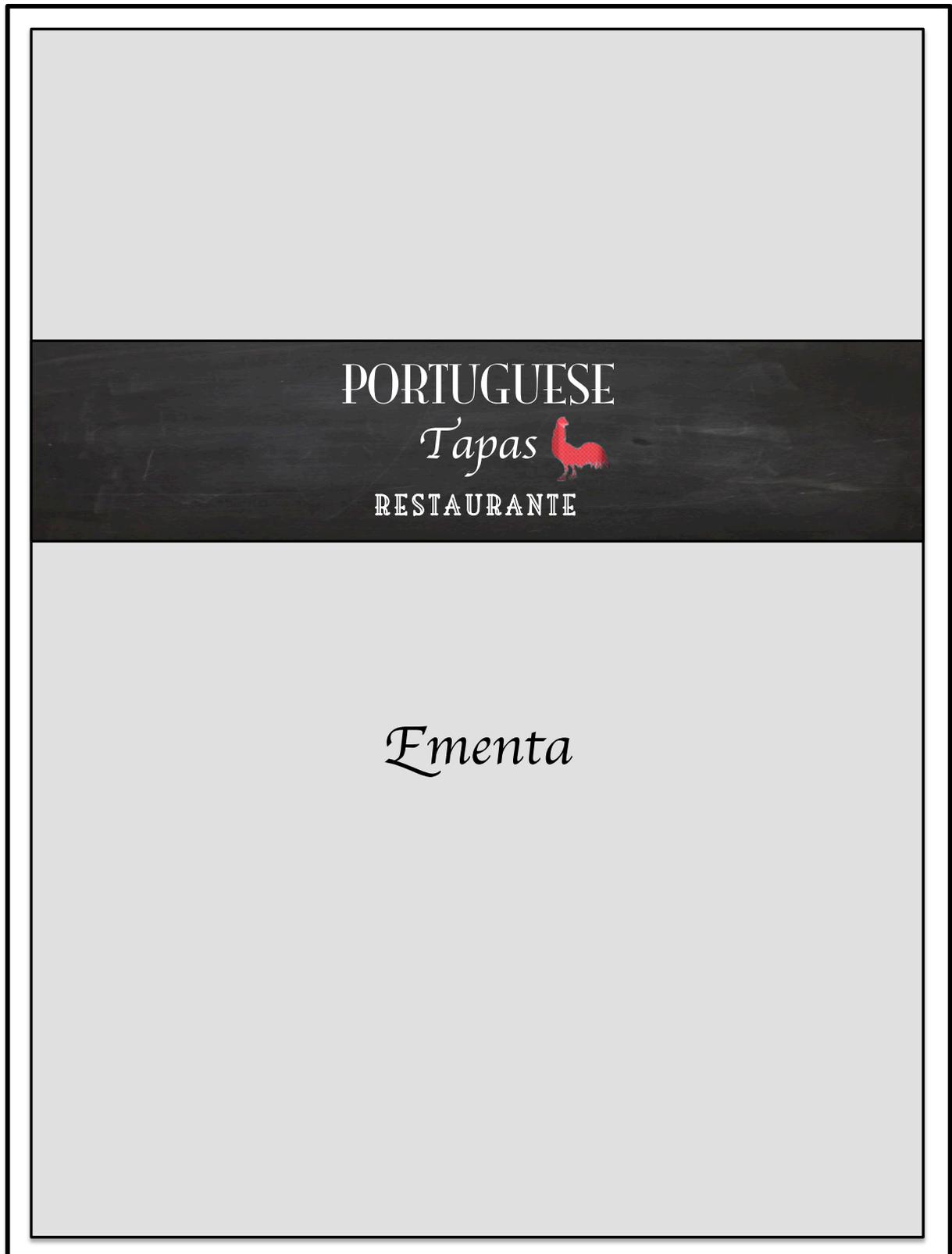
Gráfico 6- Motivos que levam os inquiridos a um restaurante



Fonte: Autor (inquérito)

**A.6. Service-mix**

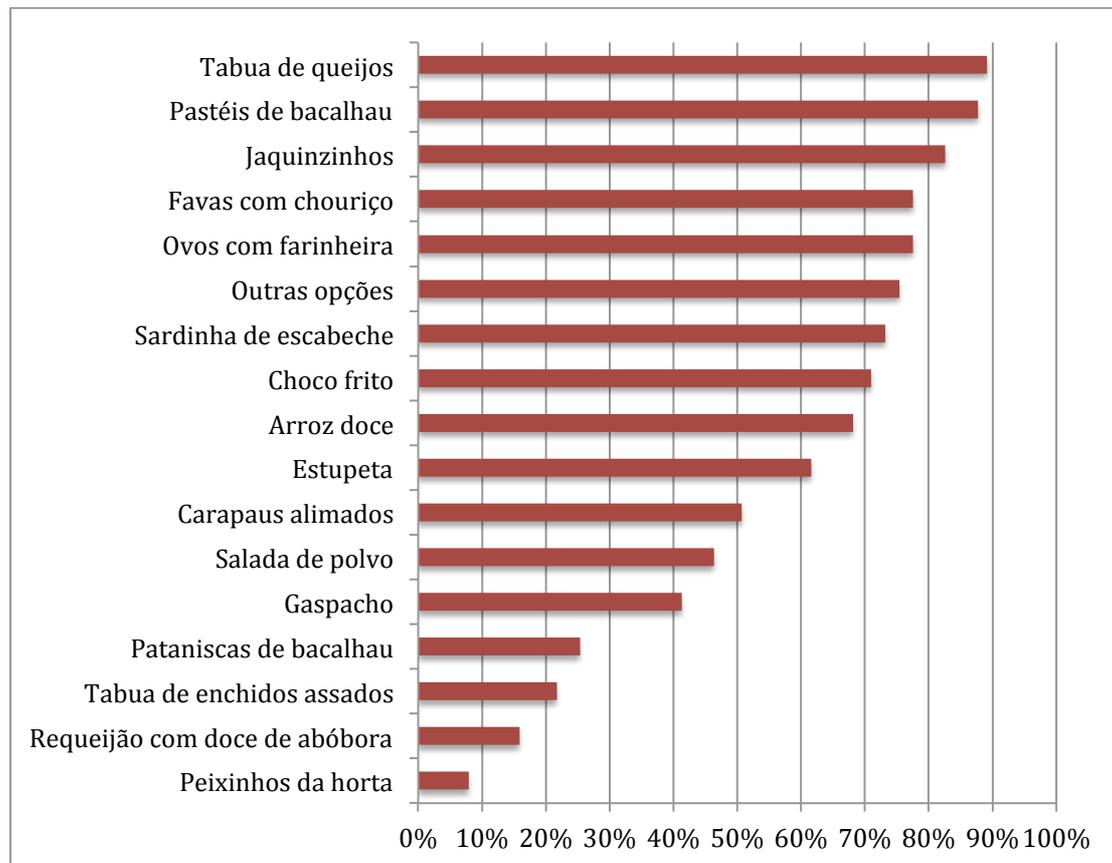
**A.6.1. Produto**



<b>PORTUGUESE</b> <i>Tapas</i>  <b>RESTAURANTE</b>	
<p style="text-align: center;"><b>COUVERTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tábua de enchidos</li> <li>- Tábua de queijos</li> <li>- Queijo de cabra com mel e nozes</li> <li>- Sopa de caldo verde</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>BEBIDAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Água</li> <li>- Refrigerantes e sumos de fruta</li> <li>- Cerveja</li> <li>- Vinho branco</li> <li>- Vinho tinto</li> <li>- Sangria</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>TAPAS DA CASA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amêijoas à bulhão pato</li> <li>- Carapaus alimados</li> <li>- Carne de porco à Alentejana</li> <li>- Choco frito</li> <li>- Mini bifana no pão</li> <li>- Mini prego no pão</li> <li>- Ovos com farinheira</li> <li>- Pastéis de bacalhau</li> <li>- Pastéis de massa tenra</li> <li>- Pataniscas de bacalhau</li> <li>- Peixinhos da horta</li> <li>- Pica-pau</li> <li>- Rissóis de camarão</li> <li>- Salada de grão com bacalhau</li> <li>- Salada de ovas</li> <li>- Salada de polvo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MENUS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>1 couvert ou sobremesa + tapa(s) + 1 bebida + 1 café</b></p> <p><b>MENU A</b> - 1 tapa..... 5,90€</p> <p><b>MENU B</b> - 2 tapas..... 8,60€</p> <p><b>MENU C</b> - 3 tapas..... 11,30€</p> <p><b>MENU D</b> - 4 tapas..... 14,00€</p> <p><b>MENU E</b> - 5 tapas..... 16,60€</p>
	<p style="text-align: center;"><b>SOBREMESAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arroz doce</li> <li>- Leite creme</li> <li>- Pudim flan</li> <li>- Requeijão com doce de abóbora</li> </ul>



Gráfico 7- Especialidades portuguesas mais apreciadas pelos inquiridos



Fonte: Autor (Inquérito)

## A.6.2. Preço

Tabela 7- Preço psicológico  
(almoçar num restaurante)

Almoço	
<=10	25%
[11;15[	36%
[16;20[	28%
[21;25[	8%
>=25	3%

Fonte: Autor (inquérito)

Tabela 8- Preço Psicológico  
(jantar num restaurante)

Jantar	
<=15	27%
[16;20[	35%
[21;30[	25%
[31;40[	8%
>=40	4%

Fonte: Autor (inquérito)

Tabela 9- Cálculo do custo de cada tapa de salada de polvo

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Salada de polvo (7 tapas)	Vinagre	0,015 Lt	0,03 €
	Cebola	0,2 kg	0,12 €
	Tomate	0,532 kg	0,12 €
	Salsa	0,01 kg	0,198 €
	Azeite	0,06 Lt	0,32 €
	Ovo cozido	2 un	0,46 €
	Polvo	1 kg	12,29 €
<b>TOTAL (por tapa)</b>			<b>2,22 €</b>

Fonte: Autor

Tabela 10- Cálculo do custo de cada tapa de pataniscas de bacalhau

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Pataniscas de bacalhau (8 tapas)	Farinha	0,05 kg	0,03 €
	Cebola	0,2 kg	0,12 €
	Salsa	0,01 kg	0,20 €
	Óleo	0,25 Lt	0,40 €
	Ovos	4 Un	0,92 €
	Bacalhau	0,6 kg	4,34 €
	<b>TOTAL (por tapa)</b>		

Fonte: Autor

Tabela 11- Cálculo do custo de cada tapa de pastéis de bacalhau

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Pastéis de bacalhau (14 tapas)	Salsa	0,005 kg	0,10 €
	Batata	0,3 Kg	0,22 €
	Leite	0,3 Lt	0,23 €
	Ovos	4 Un	0,92 €
	Bacalhau	0,5 Kg	3,62 €
	<b>TOTAL (por tapa)</b>		

Fonte: Autor

Tabela 12- Cálculo do custo de cada tapa de peixinhos da horta

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Peixinhos da horta (6 tapas)	Limão	0,089 kg	0,02 €
	Fermento	0,005 kg	0,07 €
	Azeite	0,015 Lt	0,08 €
	Farinha de trigo	0,16 kg	0,11 €
	Cerveja	0,1 kg	0,18 €
	Óleo	0,25 Lt	0,40 €
	Feijão verde	0,4 kg	0,59 €
	Ovos	3 Un	0,69 €
<b>TOTAL (por tapa)</b>			<b>0,41 €</b>

Fonte: Autor

Tabela 13- Cálculo do custo de cada tapa de choco frito

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Choco frito (9 tapas)	Malagueta	0,004 kg	0,01 €
	Alho	0,0033 kg	0,02 €
	Limão	0,178 kg	0,04 €
	Farinha	0,06 kg	0,04 €
	Ovo	1 Un	0,23 €
	Óleo	0,25 Lt	0,40 €
	Louro	0,006 kg	0,74 €
	Azeite	0,25 Lt	1,32 €
	Choco	0,9 kg	11,13 €
	<b>TOTAL (por tapa)</b>		

Fonte: Autor

Tabela 14- Cálculo do custo de cada tapa de Arroz doce

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Arroz doce (16 tapas)	Água	0,5 Lt	0,14 €
	Arroz carolino	0,25 kg	0,22 €
	Manteiga	0,05 kg	0,37 €
	Açúcar	0,45 kg	0,49 €
	Leite	1,7 Lt	1,32 €
	Gemas de ovo	6 Un	1,38 €
	<b>TOTAL (por tapa)</b>		

Fonte: Autor

Tabela 15- Cálculo do custo de cada tapa de amêijoas à bulhão pato

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Amêijoas à bulhão pato (5 tapas)	Alho	0,0022 kg	0,01 €
	Vinho branco	0,015 Lt	0,02 €
	Limão	0,178 Kg	0,04 €
	Coentros	0,01 kg	0,20 €
	Azeite	0,1 Lt	0,53 €
	Amêijoas	1 kg	8,99 €
	<b>TOTAL (por tapa)</b>		

Fonte: Autor

Tabela 16- Cálculo do custo de cada tapa de carapaus alimados

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Carapaus alimados (6 tapas)	Alho	0,0111 Kg	0,06 €
	Vinagre	0,06 Lt	0,10 €
	Salsa	0,01 Kg	0,20 €
	Cebola	0,6 Kg	0,37 €
	Carapaus	1 Kg	2,24 €
	<b>TOTAL (por tapa)</b>		

Fonte: Autor

Tabela 17- Cálculo do custo de cada tapa de salada de grão com bacalhau

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Salada de grão com bacalhau (10 tapas)	Cenoura	0,05 kg	0,03 €
	Batatas	0,36 Kg	0,27 €
	Ovos	3 Un	0,69 €
	Grão	0,5 Kg	0,85 €
	Bacalhau	0,5 Kg	3,62 €
	Feijão verde	2,575 Kg	3,80 €
	<b>TOTAL (por tapa)</b>		

Fonte: Autor

Tabela 18- Cálculo do custo de cada tapa de carne de porco à alentejana

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Carne de porco à Alentejana (13 tapas)	Limão	0,178 kg	0,04 €
	Óleo	0,05 Lt	0,08 €
	Pickles	0,03 kg	0,13 €
	Massa de pimentão	0,045 kg	0,18 €
	Coentros	0,01 kg	0,20 €
	Alho	0,04 kg	0,21 €
	Azeite	0,05 Lt	0,26 €
	Batatas para fritar	0,5 Kg	0,37 €
	Óleo	0,25 Lt	0,40 €
	Vinho branco	0,5 Lt	0,86 €
	Louro	0,009 kg	1,12 €
	Carne de porco	1 kg	5,94 €
	Amêijoas	1 kg	8,99 €
	<b>TOTAL (por tapa)</b>		

Fonte: Autor

Tabela 19- Cálculo do custo de cada tapa de ovos com farinha

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Ovos com farinha (8 tapas)	Polpa de tomate	0,03 kg	0,05 €
	Farinha	0,173 kg	1,03 €
	Ovos	6 Un	1,38 €
	<b>TOTAL (por tapa)</b>		

Fonte: Autor

Tabela 20- Cálculo do custo de cada tapa de pastéis de massa tenra

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
<b>Pastéis de massa tenra</b> (13 tapas)	Farinha	0,015 Kg	0,01 €
	Limão	0,089 Kg	0,02 €
	Água	0,2 Lt	0,06 €
	Azeite	0,015 Lt	0,08 €
	Margarina	0,03 Kg	0,09 €
	Noz-moscada	0,002 kg	0,09 €
	Farinha	0,15 Kg	0,10 €
	Cebola	0,2 Kg	0,12 €
	Banha	0,03 Kg	0,13 €
	Salsa	0,01 Kg	0,20 €
	Farinha	0,35 kg	0,23 €
	Louro em pó	0,005 Kg	0,35 €
	Gemas de ovo	2 Un	0,46 €
	Óleo	0,3 Lt	0,48 €
	Carne de vaca	0,3 Kg	5,32 €
<b>TOTAL (por tapa)</b>			<b>0,68 €</b>

Fonte: Autor

Tabela 21- Cálculo do custo de cada tapa de pica-pau

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
<b>Pica-pau</b> (4 tapas)	Picante	0,005 Lt	0,01 €
	Alho	0,006 Kg	0,03 €
	Óleo	0,045 Lt	0,07 €
	Pickles	0,03 Kg	0,13 €
	Margarina	0,05 Kg	0,14 €
	Mostarda	0,02 kg	0,20 €
	Azeitonas pretas	0,036 kg	0,21 €
	Cerveja	0,3 Lt	0,54 €
	Louro	0,006 kg	0,74 €
	Bife de vitela	0,6 Kg	11,42 €
	<b>TOTAL (por tapa)</b>		

Fonte: Autor

Tabela 22- Cálculo do custo de cada tapa de rissóis de camarão

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
<b>Rissóis de camarão</b> (23 tapas)	Limão	0,089 Kg	0,02 €
	Polpa de tomate	0,015 Kg	0,03 €
	Farinha	0,125 Kg	0,08 €
	Noz-moscada	0,025 kg	0,09 €
	Farinha	0,15 Kg	0,10 €
	Cebola	0,2 Kg	0,12 €
	Água	0,65 kg	0,18 €
	Leite	0,25 Lt	0,19 €
	Salsa	0,01 Kg	0,20 €
	Água	1 Lt	0,28 €
	Margarina	0,1 kg	0,29 €
	Margarina	0,1 Kg	0,29 €
	Farinha	0,45 kg	0,30 €
	Pão ralado	0,15 kg	0,34 €
	Óleo	0,3 Lt	0,48 €
	Ovos	3 un	0,69 €
	Camarão	1 kg	19,05 €
<b>TOTAL (por tapa)</b>			<b>1,14 €</b>

Fonte: Autor

Tabela 23- Cálculo do custo de cada tapa de mini bifana no pão

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
<b>Mini bifana no pão</b> (10 tapas)	Piri-piri	0,002 Lt	0,01 €
	Alho	0,003 kg	0,02 €
	Vinagre de vinho branco	0,015 Lt	0,03 €
	Colorau	0,002 Kg	0,03 €
	Óleo	0,03 Lt	0,05 €
	Mostarda	0,015 Kg	0,15 €
	Margarina	0,06 Kg	0,17 €
	Vinho branco	0,25 Lt	0,36 €
	Louro	0,006 kg	0,74 €
	Pão carcaça	0,36 Kg	0,81 €
	Bifanas de porco	1 kg	3,50 €
	<b>TOTAL (por tapa)</b>		

Fonte: Autor

Tabela 24- Cálculo do custo de cada tapa de mini prego no pão

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Mini prego no pão (10 tapas)	Piri-piri	0,0025 Lt	0,01 €
	Alho	0,0033 Kg	0,02 €
	Margarina	0,055 Kg	0,16 €
	Pão carcaça	0,36 Kg	0,81 €
	Bifinhos de novilho	1 Kg	12,24 €
<b>TOTAL (por tapa)</b>			<b>1,52 €</b>

Fonte: Autor

Tabela 25- Cálculo do custo de cada tapa de tabua de enchidos

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Tabua de enchidos (6 tapas)	Presunto	0,09 Kg	0,82 €
	Morcela	0,225 Kg	1,58 €
	Chouriço de carne	0,22 Kg	1,99 €
	<b>TOTAL (por tapa)</b>		

Fonte: Autor

Tabela 26- Cálculo do custo de cada tapa de tabua de queijos

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Tabua de queijos (10 tapas)	Queijo da ilha dos açores	0,5 Kg	5,37 €
	Queijo de Azeitão	0,24 kg	6,04 €
	Queijo da serra	0,5 Kg	6,62 €
	<b>TOTAL (por tapa)</b>		

Fonte: Autor

Tabela 27- Cálculo do custo de cada tapa de leite creme

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Leite creme (10 tapas)	Farinha Maizena	0,03 Kg	0,15 €
	Açúcar	0,15 Kg	0,16 €
	Açúcar	0,15 Kg	0,16 €
	Leite	1 Lt	0,78 €
	Ovos	7 un	1,61 €
	<b>TOTAL (por tapa)</b>		

Fonte: Autor

Tabela 28- Cálculo do custo de cada tapa de pudim flan

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Pudim flan (15 tapas)	Açúcar	0,25 Kg	0,27 €
	Água	1 Kg	0,28 €
	Açúcar	0,3 Kg	0,33 €
	Leite	1 Lt	0,78 €
	Ovos	12 un	2,76 €
<b>TOTAL (por tapa)</b>			<b>0,34 €</b>

Fonte: Autor

Tabela 29- Cálculo do custo de cada tapa de queijo de cabra com mel e nozes

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Queijo de cabra com mel e nozes (4 tapas)	Nozes	0,025 Kg	0,22 €
	Mel	0,075 Kg	0,61 €
	Queijo de cabra	0,2 Kg	3,39 €
<b>TOTAL (por tapa)</b>			<b>1,21 €</b>

Fonte: Autor

Tabela 30- Cálculo do custo de cada tapa de requeijão com doce de abóbora

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Requeijão c/ doce abóbora (4 tapas)	Doce de abóbora	0,015 Kg	0,15 €
	Requeijão	0,17 Kg	1,40 €
<b>TOTAL (por tapa)</b>			<b>0,44 €</b>

Fonte: Autor

Tabela 31- Cálculo do custo de cada tapa de sopa de caldo verde

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Sopa de caldo verde (15 tapas)	Alho	0,0022 kg	0,01 €
	Cebola	0,2 Kg	0,12 €
	Batatas	0,5 Kg	0,37 €
	Água	2 Lt	0,56 €
	Azeite	0,2 Lt	1,06 €
	Couve caldo verde (galega)	0,4 Kg	1,59 €
	Chouriço de carne	0,22 Kg	1,99 €
	<b>TOTAL (por tapa)</b>		

Fonte: Autor

Tabela 32- Cálculo do custo de cada tapa de salada de batata

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Salada de batata (15 tapas)	Vinagre	0,03 Lt	0,05 €
	Cenoura	1 Kg	0,54 €
	Batatas	1 Kg	0,74 €
	Ervilhas	0,5 Kg	1,27 €
	<b>TOTAL (por tapa)</b>		

Fonte: Autor

Tabela 33- Cálculo do custo de cada tapa de salada mista

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Salada mista (10 tapas)	Vinagre de vinho branco	0,015 Lt	0,03 €
	Tomate	0,665 Kg	0,15 €
	Cebola	0,4 Kg	0,25 €
	Alface	0,52 Kg	0,82 €
	Rucula	0,15 Kg	2,76 €
	<b>TOTAL (por tapa)</b>		

Fonte: Autor

Tabela 34- Cálculo do custo de cada tapa de batatas fritas

Prato	Ingredientes	Quantidade	Custo
Batatas fritas (5 tapas)	Óleo	0,25 Lt	0,40 €
	Batatas para fritar	1 Kg	0,74 €
	<b>TOTAL (por tapa)</b>		

Fonte: Autor

## A.6.3. Comunicação

Figura 1- Proposta de publicidade - revista TimeOut

TimeOut		Proposta de Publicidade 2014							
		Nº	5016/2014	Data	28-02-2014	Cliente Directo	María Palma		
Time Out Lisboa	Formato	Valor de Tabela (unit.)	Nº de Ins.	Valor Tabela (total)	Desconto	Valor Proposto (unit.)	Valor Proposto (total)		
	Página ímpar	3.150,00 €	1	3.150,00 €	60,0%	1.260,00 €	1.260,00 €		
	1/2 Página ímpar	2.000,00 €	1	2.000,00 €	55,0%	900,00 €	900,00 €		
	1/4 Página ímpar	1.100,00 €	1	1.100,00 €	50,0%	550,00 €	550,00 €		
Time Out Lisboa	Formato	Valor de Tabela (unit.)	Nº de Ins.	Valor Tabela (total)	Desconto	Valor Proposto (unit.)	Valor Proposto (total)		
	Página ímpar	3.150,00 €	4	12.600,00 €	60,0%	1.260,00 €	5.040,00 €		
	Página ímpar	3.150,00 €	1	3.150,00 €	100,0%	0,00 €	0,00 €	OFERTA	
	Total	6.300,00 €	5	15.750,00 €	68,0%	1.008,00 €	5.040,00 €		
Time Out Lisboa	Formato	Valor de Tabela (unit.)	Nº de Ins.	Valor Tabela (total)	Desconto	Valor Proposto (unit.)	Valor Proposto (total)		
	1/2 Página ímpar	2.000,00 €	4	8.000,00 €	55,0%	900,00 €	3.600,00 €		
	1/2 Página ímpar	2.000,00 €	1	2.000,00 €	100,0%	0,00 €	0,00 €	OFERTA	
	Total	4.000,00 €	5	10.000,00 €	64,0%	720,00 €	3.600,00 €		
Time Out Lisboa	Formato	Valor de Tabela (unit.)	Nº de Ins.	Valor Tabela (total)	Desconto	Valor Proposto (unit.)	Valor Proposto (total)		
	1/4 Página ímpar	1.100,00 €	4	4.400,00 €	50,0%	550,00 €	2.200,00 €		
	1/4 Página ímpar	1.100,00 €	1	1.100,00 €	100,0%	0,00 €	0,00 €	OFERTA	
	Total	2.200,00 €	5	5.500,00 €	60,0%	440,00 €	2.200,00 €		

Notas:

POR OBRIGATORIEDADE DO GRUPO TIME OUT INTERNACIONAL, O CANCELAMENTO DE RESERVAS SÓ SERÁ ACEITE CONSIDERANDO UM PRAZO MÍNIMO ANTERIOR À DATA DE SAÍDA DA PUBLICAÇÃO

- 5 DIAS PARA A TIME OUT LISBOA

- 10 DIAS PARA A TIME OUT PORTO

CASO CONTRÁRIO SERÁ APLICADA UMA TAXA DE 50% SOBRE O VALOR DA RESERVA.

Aos valores apresentados acresce IVA à taxa em vigor

Fonte: TimeOut Lisboa

Figura 2- Proposta de publicidade - Revista Sábado/tentações

FORMATOS / LOCALIZAÇÃO	PREÇO
FORMATS AND LOCATIONS	PRICE
Página Ímpar - Odd Page	€ 5.775,00
Página Par - Even Page	€ 5.195,00
1.ª Ímpar - 1. <sup>st</sup> Odd	€ 7.000,00
2.ª Ímpar - 2. <sup>nd</sup> Odd	€ 6.560,00
3.ª Ímpar - 3. <sup>rd</sup> Odd	€ 6.300,00
1.ª Par - 1. <sup>st</sup> Even	€ 5.775,00
Página Dupla - Double Page	€ 9.240,00
Dupla Abertura - Opening Double	€ 11.175,00
1.ª Dupla - 1. <sup>st</sup> Double	€ 10.950,00
2.ª Dupla - 2. <sup>nd</sup> Double	€ 10.200,00
3.ª Dupla - 3. <sup>rd</sup> Double	€ 9.790,00
½ Página Dupla - ½ Double Page	€ 6.715,00
½ Página Alto Ímpar - ½ Vertical Odd Page	€ 4.315,00
½ Página Alto Par - ½ Vertical Even Page	€ 3.900,00
½ Página ao Baixo Ímpar - ½ Horizontal Odd Page	€ 4.315,00
½ Página ao Baixo Par - ½ Horizontal Even Page	€ 3.900,00
⅓ Página ao Alto Ímpar - ⅓ Vertical Odd Page	€ 3.115,00
⅓ Página ao Alto Par - ⅓ Vertical Even Page	€ 2.800,00
⅓ Página ao Baixo Ímpar - ⅓ Horizontal Odd Page	€ 3.115,00
⅓ Página ao Baixo Par - ⅓ Horizontal Even Page	€ 2.800,00
Contracapa - Back Cover	€ 9.000,00
Verso de Capa - Reverse Front Cover	€ 7.800,00
Verso de Contracapa - Reverse Back Cover	€ 7.350,00

Fonte: Revista Sábado/tentações

Figura 3- Proposta Simbiotic (1/2)



MODULOS
Estudo e Criação de <b>Design Personalizado</b> – Desenvolvido com base num template moderno à imagem da sua Empresa (3 templates personalizáveis à escolha)
Desenvolvimento de <b>Gestor de Conteúdos – Backoffice</b> – Desenvolvido para as suas necessidades, com total liberdade de gestão de conteúdos de forma simples, através de endereço com username e password
Implementação do website com técnicas de <b>SEO (Optimização para Motores de Busca)</b> – O seu site estará preparado desde o seu código ao conteúdo para ser bem indexado pelo Google e outros motores de busca
Módulo de <b>Edição de Páginas</b> com possibilidade de criar infinitas páginas com texto, imagens, vídeos e documentos em anexo, como ficheiros em pdf, word, excel, etc.
Módulo de <b>Quem Somos</b> – Apresentação da sua Empresa, a sua História, os seus Valores, etc, com possibilidade de incluir fotografias da sua empresa, da sua equipa, etc.
Módulo de <b>Serviços</b> – Apresentação dos Serviços da Empresa através de texto, imagens, vídeos e documentos em anexo, como ficheiros em pdf, word, excel, etc.
Módulo de <b>Galeria</b> – Criação de álbuns de fotografias com descrição do álbum e de cada fotografia em específico; zoom
Módulo de <b>Contactos</b> – Informações de Contacto da sua empresa (morada, telefone, fax, email, etc.), Formulário de contacto enviado para endereço de e-mail e Mapa Google Maps
Módulo de <b>Montra</b> – Possibilidade de adicionar fotografias em slide na homepage do seu site com destaques para os seus principais produtos
Módulo de <b>Destaques na Homepage</b> – Possibilidade de colocar destaques para qualquer página do seu site ou página externa na homepage
<b>Gestão de Contas E-mail</b> – Crie contas de e-mail <a href="mailto:oseunome@asuaempresa.pt">oseunome@asuaempresa.pt</a>
Módulo de <b>Estatísticas de Visita</b> – Informações sobre acesso ao site por parte dos utilizadores
Integração do Website com as <b>Redes Sociais</b> onde a Empresa detenha conta associada

Fonte: Simbiotic

Figura 4- Proposta Simbiotic (2/2)

Módulo de **Línguas** – Website desenvolvida na Língua Portuguesa (PT)

**Formação de Utilização do Backoffice** - Formação para carregamento inicial de conteúdos no site através do Backoffice

**TOTAL**..... **850 Euros**

**EXTRA (Opcionais)**

**Módulo de Reservas** ..... 150 Euros  
 Possibilidade de o cliente efectuar uma reserva através do preenchimento de formulário enviado por e-mail.

**Alojamento** ..... 200 Euros (anuais)  
 Sem limite de espaço para o site.

**Site Multi-Língua** ..... 250 Euros/ Língua Extra  
 Possibilidade de ter o website em várias línguas, sendo que o conteúdo nessas línguas será colocado por si através do backoffice

**Formação Adicional de Utilização de Backoffice**.....100 Euros  
 Formação para utilização do backoffice posterior ao lançamento do site, duração estimada de 3 horas, nas instalações da Simbiotic

Fonte: Simbiotic

## A.6.4. Horário

Tabela 35- Correlação entre a idade e o tipo de refeição procurada

Correlations							
		Idade	Brunch	Almoço	Lanche/ petisco	Jantar	Fora de horas
<b>Idade:</b>	Pearson Correlation	1	-,271**	-,001	-,311**	-,487**	-,251**
	Sig. (2-tailed)		,003	,990	,000	,000	,007
	N	138	117	138	136	136	116
<b>Brunch</b>	Pearson Correlation		1	,062	,200*	,204*	,298**
	Sig. (2-tailed)			,507	,030	,028	,002
	N		117	117	117	116	103
<b>Almoço</b>	Pearson Correlation			1	,184*	,022	-,002
	Sig. (2-tailed)				,032	,801	,983
	N			138	136	136	116
<b>Lanche/petisco</b>	Pearson Correlation				1	,359**	,411**
	Sig. (2-tailed)					,000	,000
	N				136	135	115
<b>Jantar</b>	Pearson Correlation					1	,153
	Sig. (2-tailed)						,100
	N					136	116
<b>Fora de horas</b>	Pearson Correlation						1
	Sig. (2-tailed)						
	N						116

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Autor

## A.7. Localização

## Critério 1. Acessibilidade:

Tabela 36- Acessibilidades por região

Acessos	Cascais	Oeiras	Baixa-Chiado	Saldanha
<b>Transportes Públicos</b>	- Comboio suburbano Lisboa-cascais; - Autocarros; - Táxis;	- Comboio suburbano Lisboa-cascais; - Autocarros; - Táxis;	- Comboio suburbano Lisboa-cascais; - Autocarros; -Metropolitano de Lisboa; - Elétricos; - Transportes Fluviais; - Táxis;	- Autocarros; -Metropolitano de Lisboa; - Táxis;
<b>Acessos para particulares</b>	- Avenida da Marginal; - A5; - IC19; - A16;	- Avenida da Marginal; - A5;	- Avenida 24 de Julho; - Avenida de Ceuta;	- Avenida da República; - Marques de Pombal.

Fonte: Autores

## Critério 2. Zona Empresarial:

Tabela 37- Distribuição de empresas por freguesia

Localidade	Cascais	Oeiras		Baixa-Chiado		Saldanha
	Freguesia de Cascais	Freguesia de Porto Salvo	Freguesia São Julião da Barra	Freguesia de São Nicolau	Freguesia São Paulo	Freguesia de São Sebastião da Pedreira
Número aproximado de empresas	1.924	259	1.105	262	632	1.689
Total (média)	1.924	682		447		1.689

Fonte: Ciberforma (Novembro 2013)

**Critério 3. Zona Habitacional:****Tabela 38- População residente por região**

Localidade	Cascais	Oeiras		Baixa-Chiado		Saldanha
	Freguesia de Cascais	Freguesia de Porto Salvo	Freguesia São Julião da Barra	Freguesia de São Nicolau	Freguesia São Paulo	Freguesia de São Sebastião da Pedreira
População Residente (Nº)	<b>35.409</b>	15.157	33.827	1.231	2.728	6.342
Área (km <sup>2</sup> )	20,32	7,34	6,73	0,26	0,44	1,08
Densidade Populacional (Nº/Km <sup>2</sup> )	1.743	2.065	5.026	4.734	6.200	5.872
Densidade Populacional por localidade	1.743	3.546		5.467		<b>5.872</b>

Fonte INE (2011)

**Critério 4. Concorrência:****Tabela 39- Nº aproximado de restaurantes por localidade**

Localidade	Cascais	Oeiras		Baixa-Chiado		Saldanha
	Freguesia de Cascais	Freguesia de Porto Salvo	Freguesia São Julião da Barra	Freguesia de São Nicolau	Freguesia São Paulo	Freguesia de São Sebastião da Pedreira
Nº aproximado de Restaurantes	<b>142</b>	23	46	43	52	65
Nº aproximado de Restaurantes por localidade	<b>142</b>	35		48		65

Fonte: Páginas Amarelas

**Critério 5. Proximidade de zonas de lazer:****Tabela 40- Proximidade de zonas de lazer por localização**

	Cascais	Oeiras	Baixa-Chiado	Saldanha
Zonas de lazer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Zonas de animação noturna;</u></li> <li>- <u>Zonas comerciais</u> (Centros comerciais e espaços comerciais ao ar livre);</li> <li>- <u>Espaços de cultura, centros históricos e monumentos</u> (Museu do Mar, Forte de São Jorge de Oitavos, Casa das Histórias Paula Rego, Palácio da Cidadela de Cascais etc.</li> <li>- <u>Passeio Marítimo de Cascais;</u></li> <li>- <u>Marina de Cascais;</u></li> <li>- <u>Praias;</u></li> <li>- <u>Espaços desportivos e circuitos de manutenção;</u></li> <li>- <u>Espaços verdes e parques infantis</u> (Parque Marechal Carmona);</li> <li>- <u>Atividades turísticas</u> (Tours para turistas, terrestres e marítimos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Passeio Marítimo de Oeiras;</u></li> <li>- <u>Marina de Oeiras;</u></li> <li>- <u>Praias;</u></li> <li>- <u>Piscina Oceânica;</u></li> <li>- <u>Espaços de cultura, centros históricos e monumentos</u> (anfiteatro do parque dos poetas, Auditório Municipal Eunice Muñoz, forte de São Julião da Barra, etc.);</li> <li>- <u>Espaços verdes e parques infantis</u> (parque dos poetas), Jardim Municipal de Oeiras;</li> <li>- <u>Zonas comerciais</u> (Centros comerciais e comércio tradicional);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Zona ribeirinha;</u></li> <li>- <u>Espaços de cultura, centros históricos e monumentos</u> (Miradouro do arco da Rua Augusta, Elevador de Santa Justa, Igrejas e capelas, Museus Design e Moda, Teatro São Carlos etc.);</li> <li>- <u>Zonas de animação noturna;</u></li> <li>- <u>Comércio tradicional Português</u> (Mercado da Ribeira);</li> <li>- <u>Zonas comerciais</u> (Centros comerciais e espaços comerciais ao ar livre);</li> <li>- <u>Atividades turísticas</u> (Tours para turistas, terrestres e marítimos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Zonas comerciais</u> (Centros comerciais);</li> </ul>

Fonte: Autor

**Tabela 41- Matriz de concordância**

	Cascais	Baixa-Chiado	Saldanha
Cascais	-	0,4	0,4
Baixa-Chiado	0,9	-	0,6
Saldanha	0,6	0,4	-

Fonte: Autores

**Tabela 42- Matriz de discordância**

	Cascais	Baixa-Chiado	Saldanha
Cascais	-	0,2	0,3
Baixa-Chiado	0,4	-	0,3
Saldanha	0,4	0,4	-

Fonte: Autores

## A.8. Recursos humanos

## A.8.1. Análise e descrição de funções

<b>PERFIL PROFISSIONAL</b>		
DATA DE REVISÃO:	APROVADO POR:	
FUNÇÃO:	<b>Gerente</b>	
	LOCAL	N/A
	REPORTE	Sócios
FORMAÇÃO BASE:	Área de gestão ou similar	
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:	Experiência mínima de 5 anos na função	
EQUIPAMENTOS UTILIZADOS:	Computador, terminal POS	
CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO:	Liderança e gestão de equipas.	
<b>OBJETIVO DA FUNÇÃO</b>		
Supervisiona todas as atividades diárias e os respetivos processos. Lidera o Subgerente de forma a assegurar a qualidade dos produtos servidos e do serviço prestado ao cliente.		
<b>DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES E TAREFAS</b>		
ATIVIDADE	TAREFA	
<b>A. Gerir a equipa</b>	A1. Recrutar, seleccionar, acolher e formar novos colaboradores A2. Levantar necessidades de formação A3. Avaliar, orientar e desenvolver a performance dos colaboradores A4. Planear, coordenar e supervisionar as atividades diárias do estabelecimento A5. Supervisionar o subgerente e distribuir tarefas	
<b>B. Gerir e supervisionar os processos</b>	B1. Definir parâmetros de negociação com fornecedores B2. Avaliar e coordenar as compras B3. Implementar e coordenar campanhas promocionais e ações de marketing B4. Monitorizar o website da empresa e atualizar a página do facebook B5. Gerir as reclamações/sugestões dos clientes B6. Garantir a gestão de reservas B7. Detetar e propor soluções que conduzam à melhoria contínua	
<b>C. Gerir o estabelecimento</b>	C1. Acompanhar a performance da empresa e promover a melhoria contínua C2. Assegurar a gestão financeira, logística e de operações	
<b>COMPETÊNCIAS PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO</b>		
COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	
<b>Adaptação e melhoria contínua</b>	Capacidade para se ajustar a novos projetos e de se empenhar na aprendizagem e desenvolvimento profissional. Sugerir novas práticas de trabalho com o intuito de aumentar a qualidade dos produtos.	
<b>Comunicação</b>	Capacidade de comunicar e adaptar o seu discurso a diferentes tipos de interlocutores, percebendo as suas necessidades e expectativas.	
<b>Liderança e gestão de equipas</b>	Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objetivos comuns.	
<b>Optimização de recursos</b>	Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.	
<b>Resolução de problemas e tomada de decisões</b>	Capacidade de gestão de imprevistos, capacidade de argumentação e de fundamentação das decisões.	

<b>PERFIL PROFISSIONAL</b>		
DATA DE REVISÃO:		APROVADO POR:
FUNÇÃO:		<b>Subgerente</b>
	LOCAL	N/A
	REPORTE	Gerente
FORMAÇÃO BASE:		Área de gestão ou similar
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:		Experiência mínima de 3 anos na função
EQUIPAMENTOS UTILIZADOS:		Computador, terminal POS
CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO:		Gestão de equipas, gestão do tempo.
OBJETIVO DA FUNÇÃO		
Supervisiona todas as atividades diárias e os respetivos processos. Lidera as equipas operacionais de forma a assegurar a qualidade dos produtos servidos e do serviço prestado ao cliente.		
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES E TAREFAS		
ATIVIDADE	TAREFA	
<b>A. Gerir a equipa</b>	A1. Orientar as equipas e distribuir tarefas e responsabilidades A2. Ajudar o gerente no levantamento das necessidades de formação A3. Avaliar, orientar e desenvolver a performance dos colaboradores	
<b>B. Gerir e supervisionar os processos</b>	B1. Controlar o fluxo de compras B2. Supervisionar o recebimento e encomenda de mercadorias (qualidade e quantidade) B3. Gerir as reclamações/sugestões dos clientes B4. Garantir a gestão de reservas B5. Detetar e propor soluções que conduzam à melhoria contínua B6. Supervisionar o serviço de mesa e colaborar com os restantes colaboradores B7. Estabelecer contacto com entidades externas (Ex: marketing, comunicação) B8. Monitorizar o website da empresa e atualizar a página do facebook	
COMPETÊNCIAS PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO		
COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	
<b>Comunicação</b>	Capacidade de comunicar e adaptar o seu discurso a diferentes tipo de interlocutores, percepcionando as suas necessidades e expectativas.	
<b>Liderança e gestão de equipas</b>	Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objectivos comuns.	
<b>Organização</b>	Capacidade de identificar e definir prioridades. Organizar e planificar o espaço de trabalho.	
<b>Resolução de problemas e tomada de decisões</b>	Capacidade de gestão de imprevistos na produção, argumentação e fundamentação das decisões.	
<b>Responsabilidade e autonomia</b>	Capacidade de demonstrar auto disciplina e planeamento. Saber definir objetivos de trabalho e delinear estratégias adequadas à sua concretização.	

<b>PERFIL PROFISSIONAL</b>		
DATA DE REVISÃO:	APROVADO POR:	
FUNÇÃO:	<b>Chefe de cozinha</b>	
	LOCAL	Cozinha e copa
	REPORTE	Subgerente
FORMAÇÃO BASE:	Formação na área da restauração	
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:	Experiência mínima de 5 anos na função	
EQUIPAMENTOS UTILIZADOS:	Máquinas e utensílios de cozinha	
CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO:	Gestão de equipas, coordenação, gestão do tempo. Trabalhar muitas horas em pé e efetuar algumas tarefas que implicam algum esforço físico. O uso de vestuário adequado é obrigatório.	
OBJETIVO DA FUNÇÃO		
Planear, organizar e executar o serviço de cozinha, em colaboração com os gerente e com os ajudantes de cozinha. Gerir a equipa de ajudantes de cozinha		
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES E TAREFAS		
ATIVIDADE	TAREFA	
<b>A. Gerir a equipa</b>	A1. Supervisionar e coordenar os ajudantes de cozinha A2. Distribuir tarefas aos ajudantes de cozinha A3. Orientar e desenvolver a performance dos ajudantes de cozinha	
<b>B. Gerir os processos inerentes à cozinha</b>	B1. Elaborar as ementas e as fichas técnicas em parceria com o gerente B2. Assegurar o cumprimento das regras de higiene e segurança	
<b>C. Confeccionar as refeições</b>	C1. Preparar, temperar e cozinhar os alimentos C2. Empratar as refeições	
COMPETÊNCIAS PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO		
COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	
<b>Gestão de equipas</b>	Capacidade para coordenar, orientar, dinamizar equipas de trabalho e distribuir tarefas	
<b>Gestão do tempo e organização</b>	Organizar o serviço, de forma a atingir os objectivos estabelecidos, tomando decisões sobre os meios humanos e materiais a mobilizar.	
<b>Tomada de decisões</b>	Decidir sobre as soluções mais adequadas na resolução de problemas decorrentes da organização e execução do serviço e da gestão do pessoal que lhe está afeto.	
<b>Responsabilidade e autonomia</b>	Capacidade de demonstrar auto disciplina e planeamento. Saber definir objetivos de trabalho e delinear estratégias adequadas à sua concretização.	
<b>Inovação</b>	Conceber propostas de novos produtos/serviços e métodos de trabalho.	

<b>PERFIL PROFISSIONAL</b>		
DATA DE REVISÃO:		APROVADO POR:
FUNÇÃO:		<b>Ajudante de cozinha</b>
	LOCAL	Cozinha e copa
	REPORTE	Chefe de cozinha
FORMAÇÃO BASE:		12º ano
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:		Experiência mínima de 1 ano na função
EQUIPAMENTOS UTILIZADOS:		Máquinas e utensílios de cozinha
CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO:		Trabalho em equipa, coordenação, gestão do tempo. Trabalhar muitas horas em pé e efetuar algumas tarefas que implicam algum esforço físico. O uso de vestuário adequado é obrigatório.
OBJETIVO DA FUNÇÃO		
Trabalha sob as ordens do Chefe de cozinha, auxiliando-o na execução das suas tarefas. Zela pela limpeza, organização e bom funcionamento da cozinha.		
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES E TAREFAS		
ATIVIDADE	TAREFA	
<b>A. Organizar a cozinha</b>	A1. Auxiliar o Chefe de cozinha em todos os processos da cozinha A2. Limpar e organizar o espaço e os utensílios da copa e da cozinha A3. Tratar de toda a logística (ex: loiça lavagens e secagens) A4. Armazenar, distribuir e controlar todos os géneros alimentícios e outros produtos A5. Cumprir as regras da HACCP	
<b>B. Preparar alimentos e confeccionar refeições</b>	B1. Preparar e confeccionar os alimentos sob a orientação do chefe de cozinha B2. Confeccionar alguns elementos dos pratos sob a supervisão do chefe de cozinha B3. Observar as boas práticas de manipulação e preparo de alimentos	
COMPETÊNCIAS PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO		
COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	
<b>Escuta ativa</b>	Assegurar que compreende as indicações que lhe são dadas. Pedir esclarecimentos, confirmar em caso de dúvida.	
<b>Espírito de equipa</b>	Capacidade de trabalhar com os restantes elementos com vista a atingir um objetivo comum. Espírito de pertença, partilha, entreajuda e responsabilidade grupal.	
<b>Organização</b>	Capacidade de identificar e definir prioridades. Organizar e planificar o espaço de trabalho.	
<b>Iniciativa e autonomia</b>	Capacidade de atuar de modo proativo e autónomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativas no sentido da resolução de problemas.	
<b>Tolerância à pressão</b>	Capacidade para lidar com situações de pressão e com as contrariedades de forma adequada e profissional.	

<b>PERFIL PROFISSIONAL</b>		
DATA DE REVISÃO:	APROVADO POR:	
FUNÇÃO:	<b>Empregado de mesa - 1ª categoria</b>	
	LOCAL	Sala
	REPORTE	Subgerente
FORMAÇÃO BASE:	12º ano	
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:	Experiência mínima de 5 anos na função	
EQUIPAMENTOS UTILIZADOS:	Utensílios da sala, terminal POS	
CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO:	Gestão de equipas, coordenação. Trabalhar muitas horas em pé e efetuar algumas tarefas que implicam algum esforço físico. O uso de vestuário adequado é obrigatório.	
<b>OBJETIVO DA FUNÇÃO</b>		
Coordenar a equipa de empregados de mesa de 2ª categoria. Preparar o serviço de restaurante, acolher, atender e aconselhar os clientes e efectuar o serviço de mesa.		
<b>DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES E TAREFAS</b>		
ATIVIDADE	TAREFA	
<b>A. Gerir a equipa</b>	A1. Gerir e supervisionar os empregados de mesa de 2ª categoria A2. Distribuir tarefas entre os empregados de mesa de 2ª categoria A3. Assegurar a qualidade do serviço prestado e a satisfação dos clientes	
<b>B. Atender os clientes</b>	B1. Preparar e garantir o serviço do restaurante B2. Receber e encaminhar os clientes B3. Servir os clientes e apoiar-los em tudo o que for necessário (ex.: esclarecimento de dúvidas, aconselhar e fornecer informações relacionadas com a ementa) B4. Proceder à faturação dos serviços prestados	
<b>COMPETÊNCIAS PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO</b>		
COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	
<b>Gestão de equipas</b>	Capacidade para coordenar, orientar, dinamizar equipas de trabalho e distribuir tarefas	
<b>Comunicação</b>	Capacidade de comunicar e adaptar o seu discurso a diferentes tipos de interlocutores, percebendo as suas necessidades e expectativas.	
<b>Tolerância à pressão</b>	Capacidade para lidar com situações de pressão e com as contrariedades de forma adequada e profissional.	
<b>Responsabilidade e autonomia</b>	Capacidade de demonstrar auto-disciplina e planeamento. Saber definir objetivos de trabalho e delinear estratégias adequadas à sua concretização.	
<b>Escuta ativa</b>	Assegurar que compreende as indicações que lhe são dadas. Pedir esclarecimentos, confirmar em caso de dúvida.	

<b>PERFIL PROFISSIONAL</b>		
DATA DE REVISÃO:	APROVADO POR:	
FUNÇÃO:	<b>Empregado de mesa - 2ª categoria</b>	
	LOCAL	Sala
	REPORTE	Empregado de mesa - 1ª categoria
FORMAÇÃO BASE:	12º ano	
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:	Experiência mínima de 3 anos na função	
EQUIPAMENTOS UTILIZADOS:	Utensílios da sala, terminal POS	
CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO:	Coordenação, comunicação. Trabalhar muitas horas em pé e efetuar algumas tarefas que implicam algum esforço físico. O uso de vestuário adequado é obrigatório.	
<b>OBJETIVO DA FUNÇÃO</b>		
Preparar o serviço do restaurante, acolher, atender e aconselhar os clientes e efectuar o serviço de mesa.		
<b>DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES E TAREFAS</b>		
ATIVIDADE	TAREFA	
<b>A. Organizar a sala</b>	A1. Preparar a sala para dar início ao serviço A2. Limpar e repor as mesas A3. Assegurar a qualidade do serviço prestado e a satisfação dos clientes	
<b>B. Atender os clientes</b>	B1. Receber e encaminhar os clientes B2. Servir os clientes e apoiar-los em tudo o que for necessário (ex.: esclarecimento de dúvidas, aconselhar e fornecer informações relacionadas com a ementa) B3. Proceder à faturação dos serviços prestados	
<b>COMPETÊNCIAS PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO</b>		
COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	
<b>Escuta ativa</b>	Assegurar que compreende as indicações que lhe são dadas. Pedir esclarecimentos, confirmar em caso de dúvida.	
<b>Comunicação</b>	Capacidade de comunicar e adaptar o seu discurso a diferentes tipos de interlocutores, percebendo as suas necessidades e expectativas.	
<b>Espírito de equipa</b>	Capacidade de trabalhar com os restantes elementos com vista a atingir um objetivo comum. Espírito de pertença, partilha, ajuda e responsabilidade grupal.	
<b>Tolerância à pressão</b>	Capacidade para lidar com situações de pressão e com as contrariedades de forma adequada e profissional.	
<b>Iniciativa e autonomia</b>	Capacidade de atuar de modo proativo e autónomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativas no sentido da resolução de problemas.	

<b>PERFIL PROFISSIONAL</b>		
DATA DE REVISÃO:	APROVADO POR:	
FUNÇÃO:	<b>Empregado de balcão - 2ª categoria</b>	
	LOCAL	Sala
	REPORTE	Subgerente
FORMAÇÃO BASE:	12º ano	
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:	Experiência mínima de 3 anos na função	
EQUIPAMENTOS UTILIZADOS:	Utensílios do balcão, terminal POS	
CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO:	Coordenação, comunicação. Trabalhar muitas horas em pé e efetuar algumas tarefas que implicam algum esforço físico. O uso de vestuário adequado é obrigatório.	
<b>OBJETIVO DA FUNÇÃO</b>		
Preparar o serviço de balcão e garantir a faturação das contas dos clientes		
<b>DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES E TAREFAS</b>		
ATIVIDADE	TAREFA	
<b>A. Gerir as atividades do balcão</b>	A1. Preparar o balcão para dar início ao serviço A2. Limpar e repor os produtos A3. Garantir a coordenação entre o que sai da cozinha para ser servido e o que é expedido no final da refeição A4. Organizar o espaço no final do turno, zelando pela conservação e pela manutenção dos equipamentos e dos materiais utilizados	
<b>B. Gerir processos</b>	B1. Assegurar a gestão dos inventários e encomendas de bebidas B2. Receber e armazenar as encomendas B3. Proceder à faturação da contas dos clientes	
<b>COMPETÊNCIAS PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO</b>		
COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	
<b>Escuta ativa</b>	Assegurar que compreende as indicações que lhe são dadas. Pedir esclarecimentos, confirmar em caso de dúvida.	
<b>Organização</b>	Capacidade de identificar e definir prioridades. Organizar e planificar o espaço de trabalho.	
<b>Espírito de equipa</b>	Capacidade de trabalhar com os restantes elementos com vista a atingir um objetivo comum. Espírito de pertença, partilha, entajuda e responsabilidade grupal.	
<b>Tolerância à pressão</b>	Capacidade para lidar com situações de pressão e com as contrariedades de forma adequada e profissional.	
<b>Iniciativa e autonomia</b>	Capacidade de atuar de modo proativo e autónomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativas no sentido da resolução de problemas.	

## A.8.2. Formação

Tabela 43- Formações a frequentar

<b>Sistema HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)</b>	
Objetivos	- Aplicar os princípios de análise de perigos e controlo dos pontos críticos no processo produtivo dos alimentos, de forma a garantir a segurança alimentar. - Realizar a manutenção dos processos associados ao sistema HACCP.
Conteúdos	- Segurança alimentar (HACCP) – Enquadramento; Princípios e conceitos; Terminologia; Regulamentação em vigor - <u>Aplicação do sistema HACCP</u> - Etapas e procedimentos
Entidade	CFPSA – Centro de Formação Profissional para o Setor Alimentar
<b>Atendimento e gestão de reclamações</b>	
Objetivos	- Atender e acolher o cliente; - Gerir reclamações; - Prestar cuidados de bem-estar;
Conteúdos	- Normas técnicas e protocolares do atendimento de clientes; - A comunicação no atendimento - A assertividade; O <i>marketing</i> pessoal; - O processo de atendimento ao cliente - Regras de protocolo; acolhimento, acomodação e entrega das cartas (restaurante, vinhos e bar); normas e comportamentos da despedida do cliente após o pagamento; - Técnicas de resolução de reclamações; - Encaminhamento das reclamações; - Formas de atendimento personalizado; - Princípios gerais relativos à prestação dos cuidados de bem-estar - Cuidados de bem-estar e de higiene de vestuário; Produtos destinados a acidentes higiénicos (salpicos de gordura ou fruta na pele ou roupa, etc.) - Boas práticas de higiene e segurança;
Entidade	CFPSA – Centro de Formação Profissional para o Setor Alimentar
<b>Comunicação interpessoal</b>	
Objetivos	- Comunicar com diferentes interlocutores.
Conteúdos	- Etapas do processo de comunicação; - Comunicação interpessoal: Barreiras; - Protocolos e técnicas de comunicação com o cliente; - Escuta activa; - Tipos de comunicação (oral e escrita); - Comunicação presencial; - Comunicação à distância; - Normas deontológicas de conduta profissional
Entidade	CFPSA – Centro de Formação Profissional para o Setor Alimentar

**Fonte: CFPSA – Centro de Formação Profissional para o Sector Alimentar**

## A.9. Aspetos técnicos e tecnológicos

### A.9.1. Tecnologia

Tabela 44- Tabela comparativa (software)

WinREST Light (até 15 mesas)		
Características	Equipamentos	Preço + IVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão dos pedidos por mesa;</li> <li>- Gestão de vendas e de empregados;</li> <li>- Manutenção de descontos, ofertas e anulações;</li> <li>- Controlo dos movimentos de caixa e dos meios de pagamento;</li> <li>- Produção de relatórios;</li> <li>- Compatível com balanças e impressoras adicionais;</li> <li>- Inclui equipamentos, software e assistência técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Máquina registadora SAM4S SPS-530</b> (Sistema operativo Linux; teclado programável com 160 teclas; ecrã tátil TFT-LCD de 7 polegadas; ecrã de cliente LCD com 16 caracteres x 2 linhas; impressora com velocidade de 100 mm por Segundo; memória SRAM de 64 Mbit; 2 portas USB 2.0; 4 portas de série; 1 porta para gaveta elétrica; 1 porta de rede).</li> <li>- <b>Gaveta elétrica</b> (Pisa notas em metal; 4 compartimentos para notas; 8 compartimentos para moedas; 1 ranhura frontal; Chave de segurança).</li> </ul>	<p><b>Adesão: 300€</b> <b>Mensalidade: 59,90€</b></p>
POS WinREST (mais de 15 mesas)		
Características	Equipamentos	Preço + IVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de vendas, compras, stocks e empregados;</li> <li>- Gestão dos pedidos por mesa e controlo das contas dos clientes;</li> <li>- Controlo dos movimentos de caixa e dos meios de pagamento;</li> <li>- Controlo de menus turísticos, promoções e pratos do dia;</li> <li>- Gestão de reservas de mesa;</li> <li>- Controlo de assiduidade de empregados;</li> <li>- Manutenção de descontos e ofertas;</li> <li>- Integração com terminais multibanco (fixos);</li> <li>- Gestão de mecanismos de fidelização de clientes;</li> <li>- Produção de relatórios e indicadores para gestão profissional do negócio;</li> <li>- Acesso online a toda a informação da loja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Terminal de ponto de venda TOSHIBA ST-A10</b> (Monitor tátil de alta resistência com 12,1 polegadas; CPU VIA C7 1,5 GHz; memória RAM 512 MB; compact Flash: uDOC 2 GB; 7 portas USB; 1 porta de rede (10 / 100 Mbps); 1 porta paralela; 1 porta VGA; 4 portas de série; 1 porta para gaveta elétrica; 1 porta para teclado ou leitor de código de barras).</li> <li>- <b>Impressora térmica SAM4s</b> (Resolução: 203x203 dpi; largura do papel variável (58 ou 80 mm); velocidade de impressão: até 22,5 cm por Segundo; memória 128 Kb RAM, 1 Mb Flash; corte total ou parcial do papel; sensor de fim de papel).</li> <li>- <b>Gaveta elétrica</b> (Pisa notas em metal; 4 compartimentos para notas; 8 compartimentos para moedas; 1 ranhura frontal; Chave de segurança).</li> </ul>	<p><b>Adesão: 450€</b> <b>Mensalidade: 74,90€</b></p>

Fonte: Adaptado de <http://www.ptempresas.pt/pme/solucoes/sectoriais-office-box/restaurantes-e-cafes/winrest/caracteristicas>

**Tabela 45- TPA Novo Banco - Condições especiais**

Valor	Condições
Até 50€ em transações	Sem desconto
De 50€ a 1.000€	Crédito de 5€
De €1.000 a 2.500€	Crédito 7,50€
De 2.500€ a 5.000€	Crédito 10€
Mais de 5.000€	Crédito 12,50€

**Fonte: Adaptado de**

**<http://www.ptempresas.pt/pme/solucoes/sectoriais-office-box/restaurantes-e-cafes/winrest/servicos-opcionais>**

Importa referir que o serviço acima mencionado não possui mensalidade.

**Tabela 46- Tabela comparativa telecomunicações**

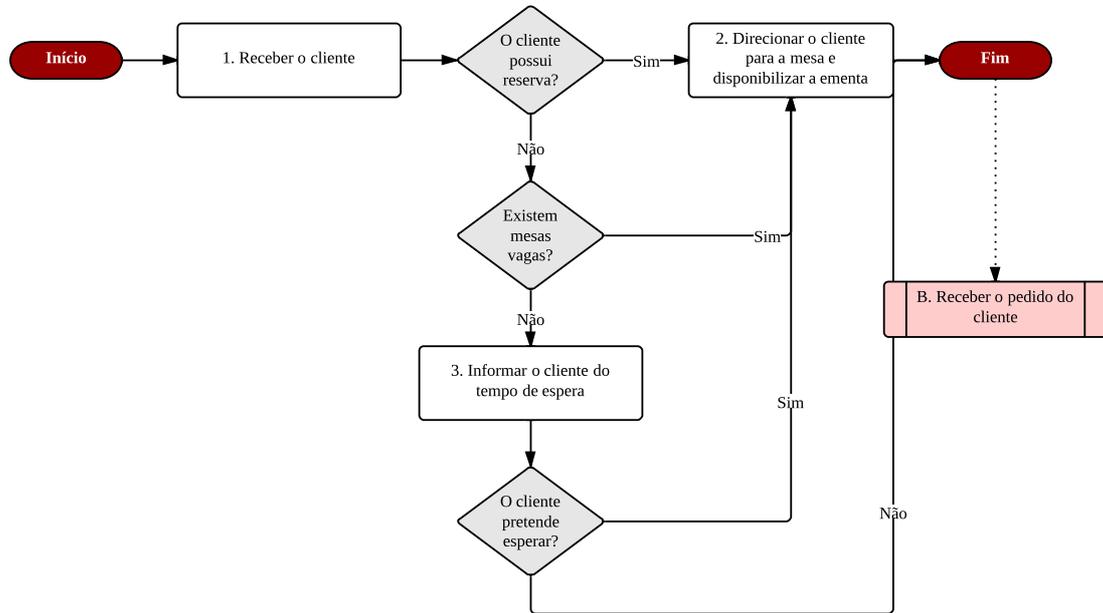
Operador	Pacote	Internet (Mbps)	Telefone	Televisão (canais)	Mensalidade
<b>OPTIMUS</b>	<b>Cafés e Restaurantes</b>	30	200 min. rede fixa/ 30min. rede móvel	100 + SportTV+ BenficaTV	<b>60,45 €</b>
<b>MEO</b>	<b>Office Box Restaurantes e Cafés</b>	30	Chamadas ilimitadas	120 + SportTV + BenficaTV	<b>56,85€</b>
<b>ZON</b>	<b>Cafés e Restaurantes com Benfica TV</b>	30	201 min. rede fixa/ 30min. rede móvel	100 + SportTV+ BenficaTV	<b>60,45 €</b>

**Fonte: Autor**

Os pacotes acima mencionados foram selecionados de acordo com as soluções empresariais disponibilizadas por cada uma das operadoras existentes no mercado. Excluiu-se a Vodafone e a AR Telecom na medida em que estas não disponibilizam pacotes igualmente completos, passíveis de competir com os restantes.

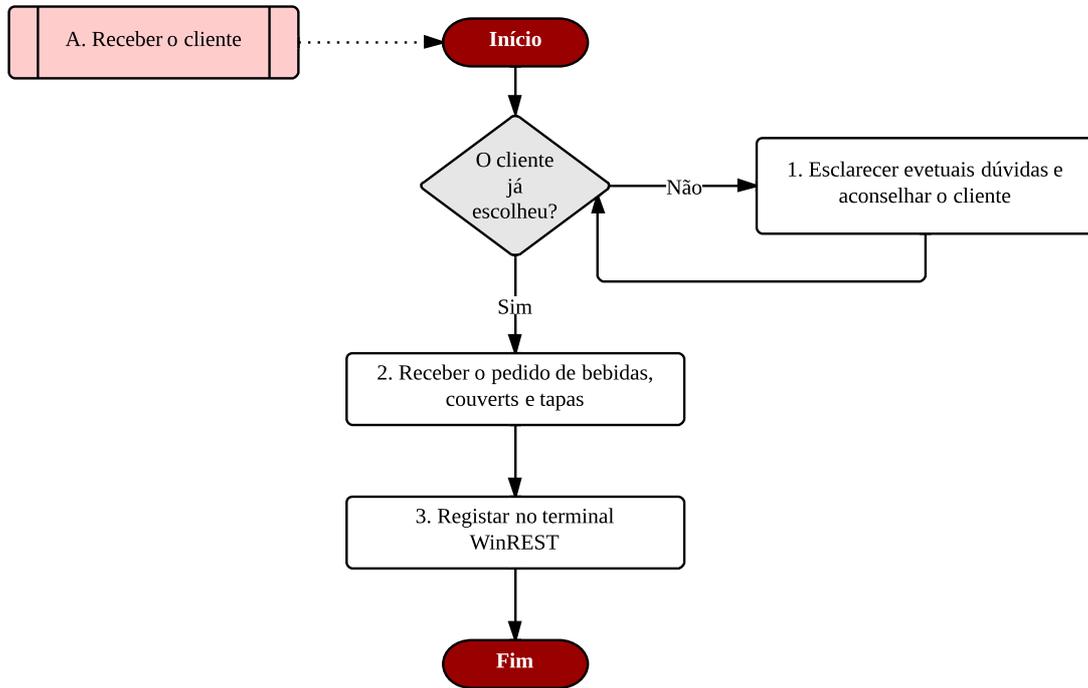
A.9.2. Processos

Figura 5- Receber o cliente



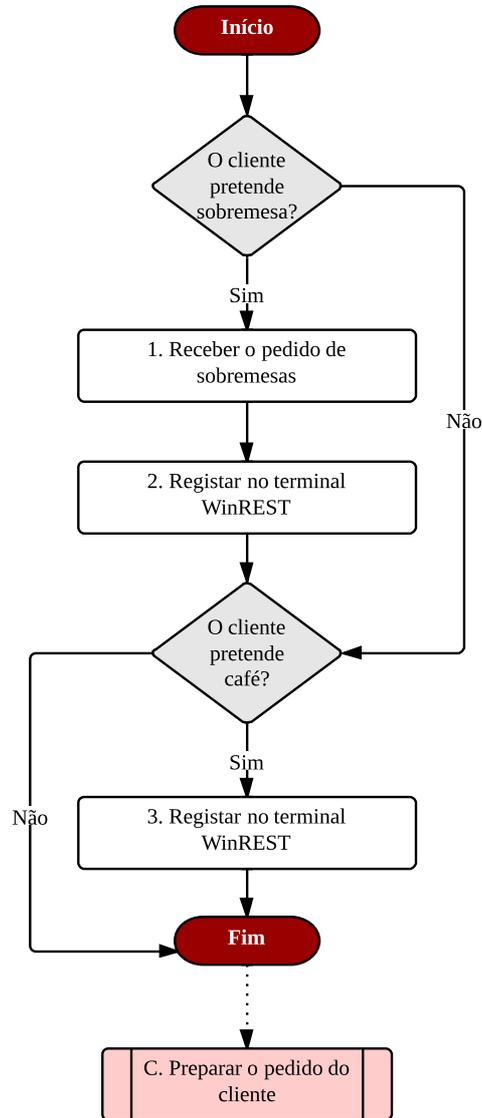
Fonte: Autor

Figura 6- Recepção do pedido: *couverts*, bebidas e tapas



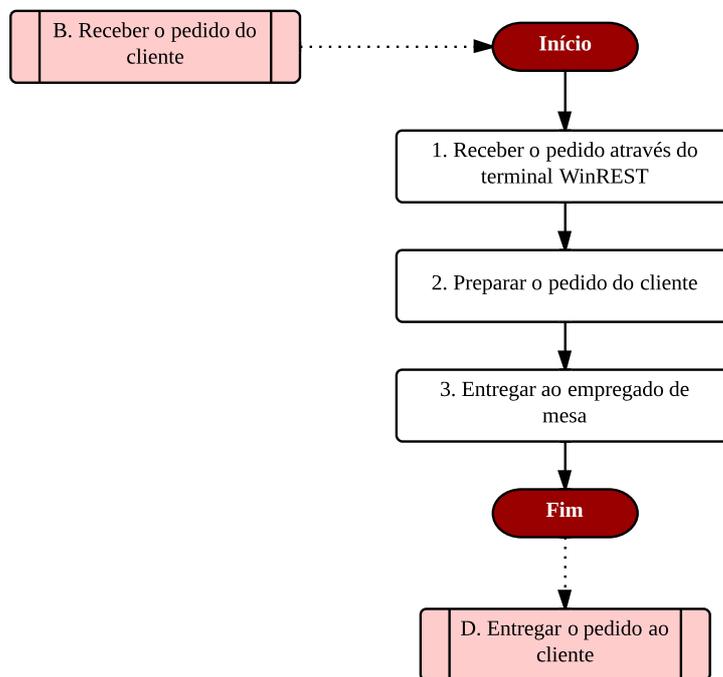
Fonte: Autor

Figura 7- Recepção do pedido: sobremesa e/ou café



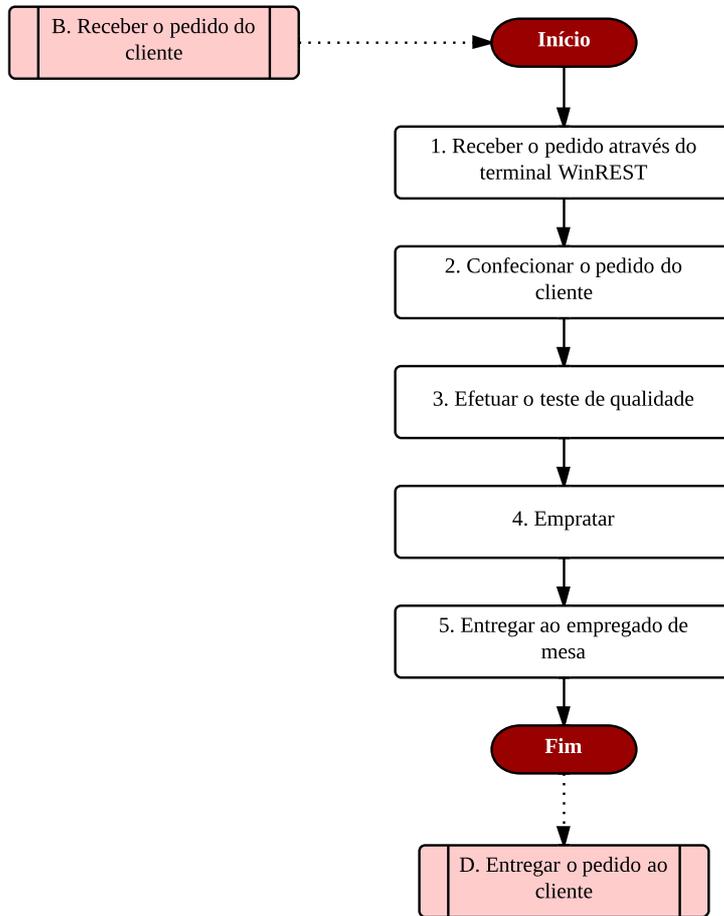
Fonte: Autor

Figura 8- Preparação do pedido: bebida ou café



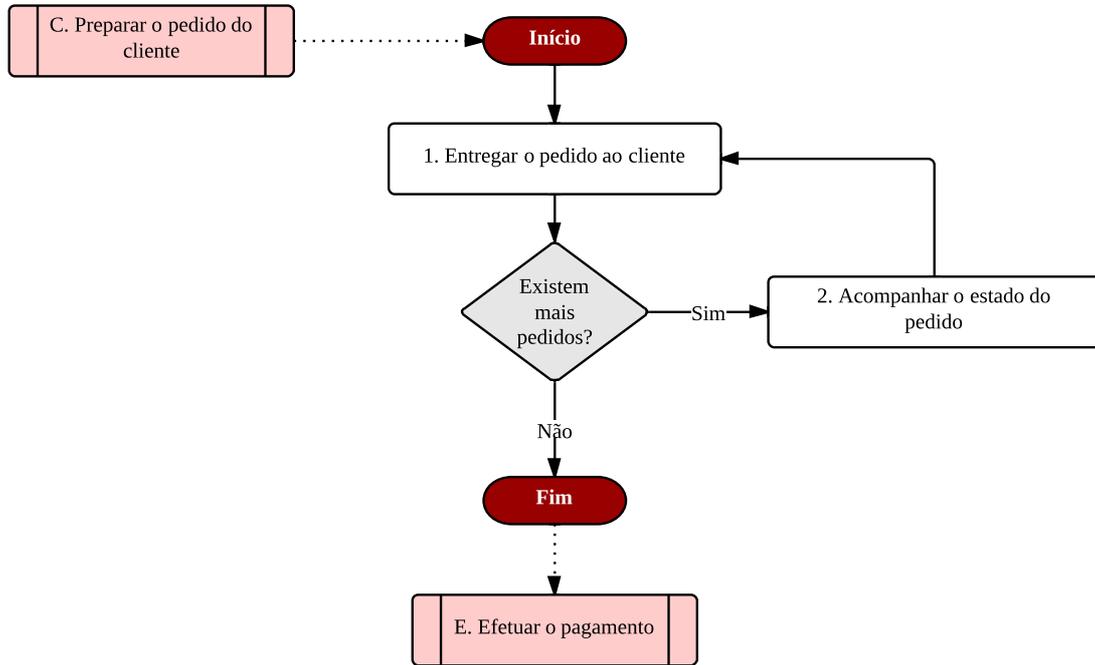
Fonte: Autor

Figura 9- Preparação do pedido: *couverts*, tapas e sobremesas



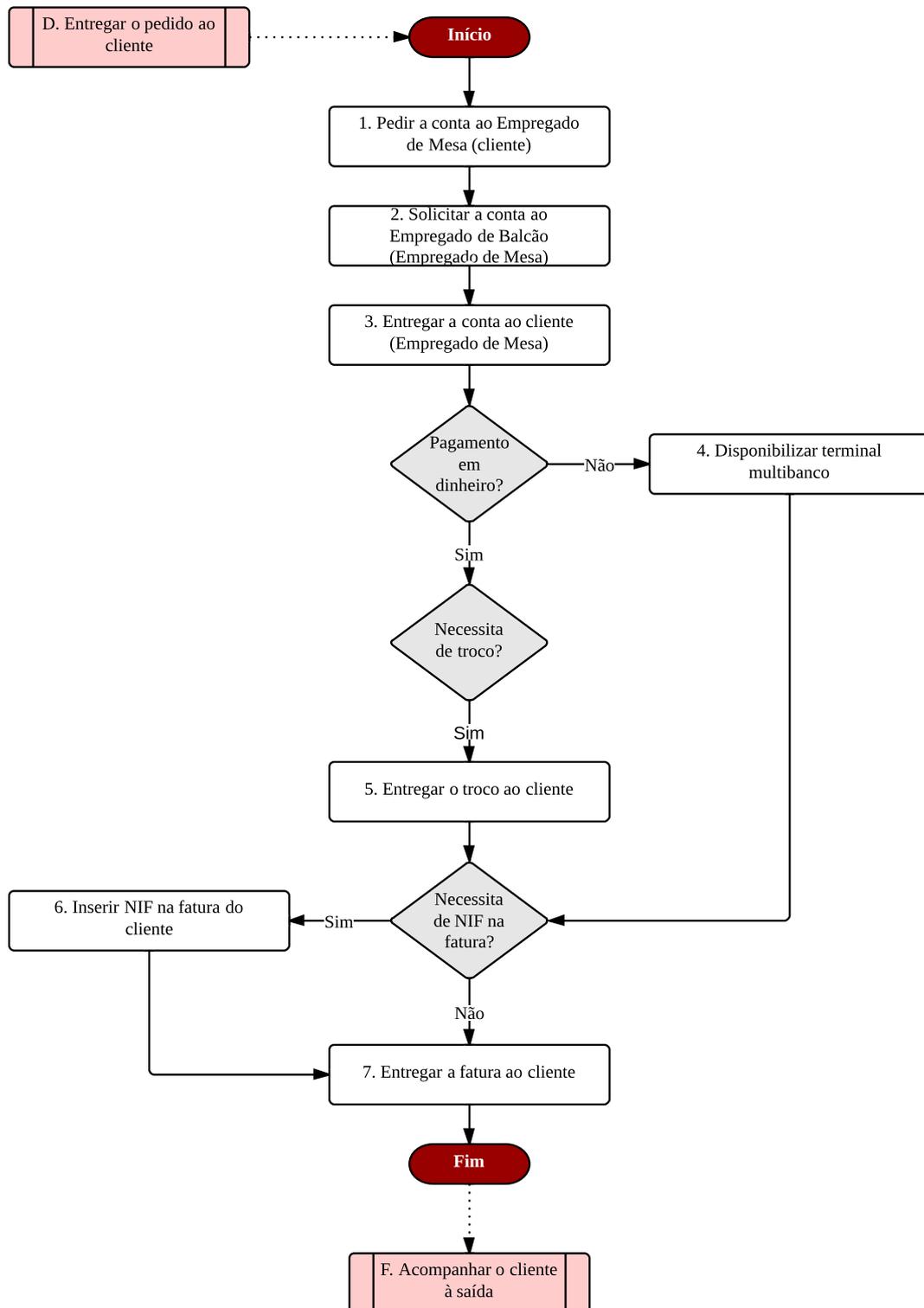
Fonte: Autor

Figura 10- Entregar o pedido ao cliente



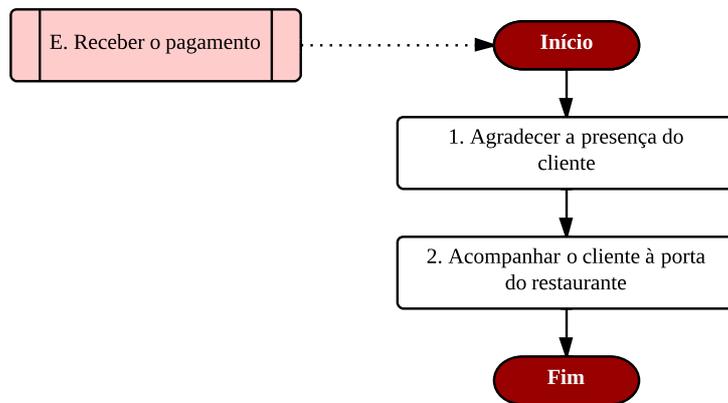
Fonte: Autor

Figura 11- Receber o pagamento



Fonte: Autor

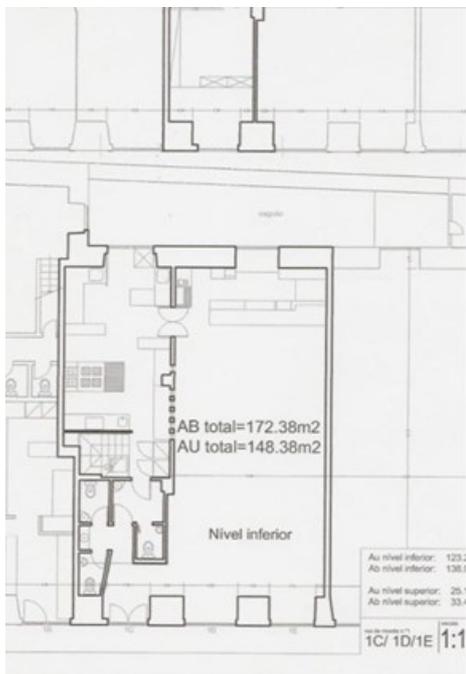
Figura 12- Acompanhar o cliente à saída



Fonte: Autor

### A.9.3. Layout global

Figura 13- Planta do espaço



Fonte: Imobiliária Novodono

## A.10. Planeamento e implementação

Tabela 47- Cronograma de implementação

2015				
	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro
<b>Financiar projeto</b>				
Entrega e apresentação do plano de negócios	■			
Simulação com diferentes bancos; aprovação do crédito	■			
Disponibilização de fundos	■			
<b>Constituição da empresa</b>				
Registo no Portal da Empresa	■			
Licenciamento	■			
<b>Espaço</b>				
Negociação e assinatura do contrato de arrendamento	■			
<b>Arranjo do espaço e decoração</b>				
Arranjo e adaptação do espaço	■	■	■	
Decoração		■	■	
<b>Equipamentos</b>				
Aquisição dos equipamentos	■	■	■	
Entrega dos equipamentos		■	■	
Instalação e teste dos equipamentos		■	■	
<b>Fornecedores/parceiros</b>				
Contacto com fornecedores de géneros alimentícios	■	■	■	
Contacto com agência de comunicação	■	■	■	
Contacto com empresa de contabilidade	■	■	■	
Contacto com a seguradora	■	■	■	
Contacto com fornecedor do Software de faturação e POS	■	■	■	
Contacto com o fornecedor de telecomunicações	■	■	■	
Contacto com o fornecedor de água, luz e gás	■	■	■	
<b>Recursos Humanos</b>				
Seleção de empresa de recrutamento	■			
Processo de recrutamento		■	■	
Prestar formação aos colaboradores			■	
<b>Abertura</b>				
Testes			■	
Inauguração				■

Fonte: Autor

**A.11. Análise financeira**

**A.11.1. Investimento**

**Tabela 48- Investimento em ativos fixos**

INVESTIMENTO EM ATIVOS FIXOS - PREÇOS CONSTANTES				€						
	Custo unitário	Quantidade	Custo total	0	1	2	3			
<b>ATIVOS TANGÍVEIS</b>										
<b>Equipamento básico</b>										
Equipamentos existentes	50 000,00 €	1	50 000,00 €	50 000,00 €	-	-	-			
<b>Sub-total</b>	-	-	50 000,00 €	50 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €			
<b>Cozinha</b>										
Equipamentos existentes - Painelas, bandejas, talheres de servir	5 000,00 €	1	5 000,00 €	5 000,00 €	-	-	-			
Microondas	504,18 €	1	504,18 €	504,18 €	-	-	-			
Fogão industrial com 5 entradas	1 475,88 €	1	1 475,88 €	1 475,88 €	-	-	-			
Fritadeira dupla	59,00 €	1	59,00 €	59,00 €	-	-	-			
Batedeira elétrica industrial	750,00 €	1	750,00 €	750,00 €	-	-	-			
Máquina da loiça	1 069,00 €	1	1 069,00 €	1 069,00 €	-	-	-			
<b>Sub-Total</b>	-	-	8 858,06 €	8 858,06 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €			
<b>Sala</b>										
Toalhas de mesa	14,99 €	50	749,50 €	749,50 €	-	-	749,50 €			
Talheres (garfo, faca, colher e colher de chá - Pack 6)	19,99 €	17	339,83 €	339,83 €	-	-	-			
Colheres de sobremesa (Pack 6)	4,99 €	17	84,83 €	84,83 €	-	-	-			
Garfos de sobremesa (Pack 6)	4,99 €	17	84,83 €	84,83 €	-	-	-			
Facas de sobremesa (Pack 6)	4,99 €	17	84,83 €	84,83 €	-	-	-			
Copos de água (pack 6)	3,99 €	17	67,83 €	67,83 €	-	-	-			
Copos de vinho branco	0,89 €	100	89,00 €	89,00 €	-	-	-			
Copos de vinho tinto	0,89 €	100	89,00 €	89,00 €	-	-	-			
Galheteiros	6,99 €	50	349,50 €	349,50 €	-	-	-			
Saleiro e pimenteiro	2,99 €	50	149,50 €	149,50 €	-	-	-			
Pratos	2,50 €	100	250,00 €	250,00 €	-	-	-			
Pratos de sobremesa	1,99 €	100	199,00 €	199,00 €	-	-	-			
Pratos fundos	2,50 €	100	250,00 €	250,00 €	-	-	-			
Mesas	34,99 €	25	874,75 €	874,75 €	-	-	-			
Cadeiras	59,99 €	50	2 999,50 €	2 999,50 €	-	-	-			
<b>Sub-Total</b>	-	-	6 661,90 €	6 661,90 €	0,00 €	0,00 €	749,50 €			
<b>Escritório</b>										
Computador	849,99 €	1	849,99 €	849,99 €	-	-	-			
Plasma	492,00 €	1	492,00 €	492,00 €	-	-	-			
<b>Sub-Total</b>	-	-	1 341,99 €	1 341,99 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €			
<b>Outros</b>										
<b>Fardas</b>										
Jaleca para Cozinheiro	27,99 €	1	27,99 €	27,99 €	-	-	27,99 €			
Jaleca para ajudante	17,00 €	4	68,00 €	68,00 €	-	-	68,00 €			
Chapéu Chef	14,29 €	1	14,29 €	14,29 €	-	-	14,29 €			
Camisa	16,00 €	6	96,00 €	96,00 €	-	-	96,00 €			
Calças	22,00 €	6	132,00 €	132,00 €	-	-	132,00 €			
Touca	4,09 €	4	16,36 €	16,36 €	-	-	16,36 €			
Avental	15,19 €	6	91,14 €	91,14 €	-	-	91,14 €			
Sapatos para Cozinha	14,39 €	5	71,95 €	71,95 €	-	-	71,95 €			
Sapatos para Empregados	59,00 €	6	354,00 €	354,00 €	-	-	354,00 €			
<b>Sub-Total</b>	-	-	871,73 €	871,73 €	0,00 €	0,00 €	871,73 €			
<b>INVESTIMENTO TOTAL EM ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS</b>				<b>-</b>	<b>-</b>	<b>67 733,68 €</b>	<b>67 733,68 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>1 621,23 €</b>
<b>ATIVOS FIXOS INTANGÍVEIS</b>										
<b>Propriedade industrial e outros direitos</b>										
Site	1 100,00 €	1	1 100,00 €	1 100,00 €	-	-	-			
Despesas de constituição	566,20 €	1	566,20 €	566,20 €	-	-	-			
Licença de software	450,00 €	1	450,00 €	450,00 €	-	-	-			
<b>Sub-Total</b>	-	-	2 116,20 €	2 116,20 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €			
<b>INVESTIMENTO TOTAL EM ATIVOS FIXOS INTANGÍVEIS</b>				<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 116,20 €</b>	<b>2 116,20 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>INVESTIMENTO TOTAL EM ATIVOS FIXOS</b>				<b>-</b>	<b>-</b>	<b>69 849,88 €</b>	<b>69 849,88 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>1 621,23 €</b>

Fonte: Autor

## A.11.2. Custos

Tabela 49- Custo *couverts*

COUVERTS	Custo	Tx consumo	Resultado
Sopa de caldo verde	0,44 €	23,5%	0,10 €
Tabua de enchidos	0,84 €	27,5%	0,23 €
Queijo de cabra c/ mel e nozes	1,21 €	23,5%	0,28 €
Tabua de queijos	2,07 €	25,5%	0,53 €
<b>MÉDIA</b>	<b>1,14 €</b>	<b>100%</b>	<b>1,15 €</b>

Fonte: Autor

Tabela 50- Custo tapas

TAPAS	Custo	Tx consumo	Resultado
Ovos com farinheira	0,35 €	5,8%	0,02 €
Pastéis de bacalhau	0,42 €	7,0%	0,03 €
Peixinhos da horta	0,41 €	7,0%	0,03 €
Carapaus alimados	0,57 €	7,5%	0,04 €
Pastés de massa tenra	0,68 €	5,8%	0,04 €
Mini bifana no pão	0,67 €	5,8%	0,04 €
Pataniscas de bacalhau	0,86 €	7,0%	0,06 €
Salada de grão com bacalhau	1,06 €	5,8%	0,06 €
Rissois de camarão(46un)	1,14 €	5,8%	0,07 €
Míni prego no pão	1,52 €	5,8%	0,09 €
Carne de porco à Alentejana	1,66 €	5,8%	0,10 €
Ameijoas à bulhão pato	2,25 €	5,0%	0,11 €
Choco frito	1,78 €	7,0%	0,12 €
Salada de polvo	2,22 €	7,5%	0,17 €
Salada de ovas	3,19 €	5,8%	0,18 €
Pica-pau	3,88 €	5,8%	0,23 €
<b>MÉDIA</b>	<b>1,42 €</b>	<b>100%</b>	<b>1,39 €</b>

Fonte: Autor

Tabela 51- Custo sobremesas

<b>SOBREMESAS</b>	<b>Custo</b>	<b>Tx consumo</b>	<b>Resultado</b>
Arroz doce	0,28 €	26%	0,07 €
Leite creme	0,33 €	26%	0,08 €
Pudim flan	0,34 €	25%	0,08 €
Requeijão c/ doce abóbora	0,44 €	25%	0,11 €
<b>MÉDIA</b>	<b>0,35 €</b>	<b>100%</b>	<b>0,35 €</b>

Fonte: Autor

Tabela 52- Custo bebidas

<b>BEBIDAS</b>	<b>ml/copo</b>	<b>Custo</b>	<b>Tx consumo</b>	<b>Resultado</b>
Água	410	0,11 €	16,7%	0,02 €
Refrigerantes	410	0,39 €	16,7%	0,06 €
Cerveja	350	0,63 €	16,7%	0,11 €
Vinho branco	200	0,86 €	16,7%	0,14 €
Vinho tinto	300	1,46 €	16,7%	0,24 €
Sangria	350	1,42 €	16,7%	0,24 €
<b>MÉDIA</b>		<b>0,81 €</b>	<b>100%</b>	<b>0,81 €</b>

Fonte: Autor

Tabela 53- Custo café

<b>CAFÉ</b>	<b>Custo</b>	<b>Tx consumo</b>	<b>Resultado</b>
Café	0,06 €	100%	0,06 €

Fonte: Autor

Tabela 54- Custos com pessoal

CUSTOS COM PESSOAL- PREÇOS CONSTANTES			0	1	2	3
<b>PESSOAL AO SERVIÇO</b>						
Gerente		0	1	1	1	
Subgerente		0	1	1	1	
Chefe de Cozinha		0	1	1	1	
Ajudante de Cozinha		0	4	4	4	
Empregado de mesa 1ª categoria		0	2	2	2	
Empregado de mesa 2ª categoria		0	2	2	2	
Empregado de balcão 2ª categoria		0	2	2	2	
<b>TOTAL PESSOAL AO SERVIÇO</b>		<b>0</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	
<b>SALÁRIO MÉDIO MENSAL</b>						
Gerente	1 669,06 €	- €	1 669,06 €	1 669,06 €	1 669,06 €	
Subgerente	1 481,25 €	- €	1 481,25 €	1 481,25 €	1 481,25 €	
Chefe de Cozinha	1 353,13 €	- €	1 353,13 €	1 353,13 €	1 353,13 €	
Ajudante de Cozinha	646,88 €	- €	646,88 €	646,88 €	646,88 €	
Empregado de mesa 1ª categoria	827,81 €	- €	827,81 €	827,81 €	827,81 €	
Empregado de mesa 2ª categoria	730,63 €	- €	730,63 €	730,63 €	730,63 €	
Empregado de balcão 2ª categoria	730,63 €	- €	730,63 €	730,63 €	730,63 €	
<b>TOTAL SALÁRIOS MENSAL</b>	<b>7 439,38 €</b>	<b>- €</b>	<b>7 439,38 €</b>	<b>7 439,38 €</b>	<b>7 439,38 €</b>	
<b>SALÁRIO MÉDIO ANUAL</b>						
Gerente		- €	23 366,88 €	23 366,88 €	23 366,88 €	
Subgerente		- €	20 737,50 €	20 737,50 €	20 737,50 €	
Chefe de Cozinha		- €	18 943,75 €	18 943,75 €	18 943,75 €	
Ajudante de Cozinha		- €	9 056,25 €	9 056,25 €	9 056,25 €	
Empregado de mesa 1ª categoria		- €	11 589,38 €	11 589,38 €	11 589,38 €	
Empregado de mesa 2ª categoria		- €	10 228,75 €	10 228,75 €	10 228,75 €	
Empregado de balcão 2ª categoria		- €	10 228,75 €	10 228,75 €	10 228,75 €	
<b>TOTAL SALÁRIOS ANUAL</b>		<b>- €</b>	<b>104 151,25 €</b>	<b>104 151,25 €</b>	<b>104 151,25 €</b>	
<b>OUTROS CUSTOS COM PESSOAL</b>						
Custos de recrutamento	10,00%	-	10 415,13 €	0,00 €	0,00 €	
Custos com formação	140,00 €	-	140,00 €	140,00 €	140,00 €	
Prémios	100,00 €	-	1 200,00 €	1 200,00 €	1 200,00 €	
Subsídio de alimentação	130,00 €	-	20 280,00 €	20 280,00 €	20 280,00 €	
Segurança social trabalhadores	11,00%	-	13 687,44 €	13 687,44 €	13 687,44 €	
Segurança social empresa	23,75%	-	29 552,42 €	29 552,42 €	29 552,42 €	
Seguro de acidentes de trabalho	1 105,63 €	-	1 105,63 €	1 105,63 €	1 105,63 €	
<b>TOTAL DE OUTROS CUSTOS COM PESSOAL</b>		<b>0,00</b>	<b>76 380,61</b>	<b>65 965,49</b>	<b>65 965,49</b>	
<b>TOTAL MENSAL DAS DESPESAS COM PESSOAL</b>			<b>0,00</b>	<b>180 531,86</b>	<b>170 116,74</b>	<b>170 116,74</b>

Fonte: Autor

Figura 14- Proposta seguro de acidentes de trabalho

**De:** Amélia Simões - Planovital Lda <[amelia.simoes@planovital.pt](mailto:amelia.simoes@planovital.pt)>  
**Assunto:** FW: Seguro de acidentes de trabalho  
**Data:** 9 de Junho de 2014 às 20:31:38 WEST  
**Para:** "GMail - Margarida Ornelas" <[marg.ornelas@gmail.com](mailto:marg.ornelas@gmail.com)>

Boa tarde, D<sup>a</sup> Margarida Ornelas

Agradecendo a sua consulta e conforme solicitado, informamos:

Ramo: ATCO – Acidentes de Trabalho Conta de Outrem  
 Modalidade: Prémio Variável  
 Atividade: Restaurante tradicional  
 Massa salarial: 83.317,50€ (5.951,25€ \* 14 meses)

• **Propostas**

SEGURADORAS	PRÉMIO ANUAL
Liberty Seguros S.A	1.105,63€
Fidelidade Companhia de Seguros S.A.	1.539,52€

Os prémios anuais indicados podem ser fracionados de forma semestral, trimestral ou mensal, sem encargos adicionais.

Caso optem por uma das propostas apresentadas, necessitamos do designação completa da empresa, morada e NIF.

Com os melhores cumprimentos

**Amélia Simões**



PLANOVITAL – Soc Mediação de Seguros Lda  
[amelia.simoes@planovital.pt](mailto:amelia.simoes@planovital.pt)  
 Av. 5 Outubro, 35 A, 1050-047 Lisboa  
 Telf. 213155824/5 - Fax 213155826

Fonte: Plano Vital - Sociedade de mediação de seguros

Tabela 55- Depreciações

DEPRECIACÕES- PREÇOS CONSTANTES					€	Valor residual
	Quantidade	0	1	2	3	
<b>DEPRECIACÕES - ATIVOS TANGIVEIS</b>						
<b>Equipamento básico</b>						
Equipamentos existentes	1	- €	7 140,00 €	7 140,00 €	7 140,00 €	28 580,00 €
<b>Sub-total</b>	-	- €	7 140,00 €	7 140,00 €	7 140,00 €	28 580,00 €
<b>Cozinha</b>						
Equipamentos existentes - Painelas, bandejas, talheres de	1	- €	1 250,00 €	1 250,00 €	1 250,00 €	1 250,00 €
Microondas	1	- €	72,00 €	72,00 €	72,00 €	288,19 €
Fogão industrial com 5 entradas	1	- €	210,76 €	210,76 €	210,76 €	843,61 €
Fritadeira dupla	1	- €	8,43 €	8,43 €	8,43 €	33,72 €
Batedeira elétrica industrial	1	- €	107,10 €	107,10 €	107,10 €	428,70 €
Máquina da loiça	1	- €	152,65 €	152,65 €	152,65 €	611,04 €
<b>Sub-Total</b>	-	- €	1 800,93 €	1 800,93 €	1 800,93 €	3 455,27 €
<b>Sala</b>						
Toalhas de mesa	50	- €	374,75 €	374,75 €	374,75 €	374,75 €
Talheres (garfo, faca, colher e colher de chá - Pack 6)	17	- €	84,96 €	84,96 €	84,96 €	84,96 €
Colheres de sobremesa (Pack 6)	17	- €	21,21 €	21,21 €	21,21 €	21,21 €
Garfos de sobremesa (Pack 6)	17	- €	21,21 €	21,21 €	21,21 €	21,21 €
Facas de sobremesa (Pack 6)	17	- €	21,21 €	21,21 €	21,21 €	21,21 €
Copos de água (pack 6)	17	- €	22,61 €	22,61 €	22,61 €	0,01 €
Copos de vinho branco	100	- €	29,66 €	29,66 €	29,66 €	0,01 €
Copos de vinho tinto	100	- €	29,66 €	29,66 €	29,66 €	0,01 €
Galheteiros	50	- €	116,49 €	116,49 €	116,49 €	0,03 €
Saleiro e pimenteiro	50	- €	37,38 €	37,38 €	37,38 €	37,38 €
Pratos	100	- €	62,50 €	62,50 €	62,50 €	62,50 €
Pratos de sobremesa	100	- €	49,75 €	49,75 €	49,75 €	49,75 €
Pratos fundos	100	- €	62,50 €	62,50 €	62,50 €	62,50 €
Mesas	25	- €	109,34 €	109,34 €	109,34 €	546,72 €
Cadeiras	50	- €	374,94 €	374,94 €	374,94 €	1 874,69 €
<b>Sub-Total</b>	-	- €	1 418,16 €	1 418,16 €	1 418,16 €	3 156,92 €
<b>Escritório</b>						
Computador	1	- €	283,30 €	283,30 €	283,30 €	0,08 €
Plasma	1	- €	70,26 €	70,26 €	70,26 €	281,23 €
<b>Sub-Total</b>	-	- €	353,56 €	353,56 €	353,56 €	281,31 €
<b>Outros</b>						
<b>Fardas</b>						
Jaleca para Cozinheiro	1	- €	14,00 €	14,00 €	14,00 €	14,00 €
Jaleca para ajudante	4	- €	34,00 €	34,00 €	34,00 €	34,00 €
Chapéu Chef	1	- €	7,15 €	7,15 €	7,15 €	7,15 €
Camisa	6	- €	48,00 €	48,00 €	48,00 €	48,00 €
Calças	6	- €	66,00 €	66,00 €	66,00 €	66,00 €
Touca	4	- €	8,18 €	8,18 €	8,18 €	8,18 €
Avental	6	- €	45,57 €	45,57 €	45,57 €	45,57 €
Sapatos para Cozinha	5	- €	35,98 €	35,98 €	35,98 €	35,98 €
Sapatos para Empregados	6	- €	177,00 €	177,00 €	177,00 €	177,00 €
<b>Sub-Total</b>	-	- €	435,87 €	435,87 €	435,87 €	435,87 €
<b>TOTAL DEPRECIACÕES EM ATIVOS FIXOS TANGIVEIS</b>	-	- €	11 148,51 €	11 148,51 €	11 148,51 €	35 909,37 €
<b>DEPRECIACÕES - ATIVOS FIXOS INTANGIVEIS</b>						
<b>Propriedade industrial e outros direitos</b>						
Site	1	- €	366,63 €	366,63 €	366,63 €	0,11 €
Despesas de constituição	1	- €	188,71 €	188,71 €	188,71 €	0,06 €
Licença de software	1	- €	149,99 €	149,99 €	149,99 €	0,05 €
<b>Sub-Total</b>	-	- €	705,33 €	705,33 €	705,33 €	0,21 €
<b>TOTAL DEPRECIACÕES EM ATIVOS FIXOS INTANGÍVEIS</b>	-	- €	705,33 €	705,33 €	705,33 €	0,21 €
<b>TOTAL DEPRECIACÕES</b>	-	- €	11 853,84 €	11 853,84 €	11 853,84 €	
<b>TOTAL VALOR RESIDUAL</b>						35 909,58 €

Fonte: Autor

## ANEXOS “Portuguese Tapas”

**Tabela 56- Receitas**

RECEITAS - A PREÇOS CONSTANTES																				
	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	
	-	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho
Número médio de clientes por dia	0	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Volatilidade mensal	0%	60%	60%	60%	60%	60%	70%	70%	70%	70%	60%	60%	60%	61%	61%	61%	61%	61%	71%	71%
Vendas mensais - Menu A	5%	0	117	117	117	117	137	137	137	137	117	117	117	119	119	119	119	119	139	139
Vendas mensais - Menu B	20%	0	468	468	468	468	546	546	546	546	468	468	468	477	477	477	477	477	557	557
Vendas mensais - Menu C	50%	0	1 170	1 170	1 170	1 170	1 365	1 365	1 365	1 365	1 170	1 170	1 170	1 193	1 193	1 193	1 193	1 193	1 392	1 392
Vendas mensais - Menu D	20%	0	468	468	468	468	546	546	546	546	468	468	468	477	477	477	477	477	557	557
Vendas mensais - Menu E	5%	0	117	117	117	117	137	137	137	137	117	117	117	119	119	119	119	119	139	139
Receitas mensais- Menu A	6,50 €	0,00 €	760,50 €	760,50 €	760,50 €	760,50 €	887,25 €	887,25 €	887,25 €	887,25 €	760,50 €	760,50 €	760,50 €	775,71 €	775,71 €	775,71 €	775,71 €	775,71 €	905,00 €	905,00 €
Receitas mensais- Menu B	9,50 €	0,00 €	4 446,00 €	4 446,00 €	4 446,00 €	4 446,00 €	5 187,00 €	5 187,00 €	5 187,00 €	5 187,00 €	4 446,00 €	4 446,00 €	4 446,00 €	4 534,92 €	4 534,92 €	4 534,92 €	4 534,92 €	4 534,92 €	5 290,74 €	5 290,74 €
Receitas mensais- Menu C	12,50 €	0,00 €	14 625,00 €	14 625,00 €	14 625,00 €	14 625,00 €	17 062,50 €	17 062,50 €	17 062,50 €	17 062,50 €	14 625,00 €	14 625,00 €	14 625,00 €	14 917,50 €	14 917,50 €	14 917,50 €	14 917,50 €	14 917,50 €	17 403,75 €	17 403,75 €
Receitas mensais- Menu D	15,50 €	0,00 €	7 254,00 €	7 254,00 €	7 254,00 €	7 254,00 €	8 463,00 €	8 463,00 €	8 463,00 €	8 463,00 €	7 254,00 €	7 254,00 €	7 254,00 €	7 399,08 €	7 399,08 €	7 399,08 €	7 399,08 €	7 399,08 €	8 632,26 €	8 632,26 €
Receitas mensais- Menu E	18,00 €	0,00 €	2 106,00 €	2 106,00 €	2 106,00 €	2 106,00 €	2 457,00 €	2 457,00 €	2 457,00 €	2 457,00 €	2 106,00 €	2 106,00 €	2 106,00 €	2 148,12 €	2 148,12 €	2 148,12 €	2 148,12 €	2 148,12 €	2 506,14 €	2 506,14 €
<b>TOTAL RECEITAS MENSAIS</b>	<b>0,00 €</b>	<b>29 191,50 €</b>	<b>34 056,75 €</b>	<b>34 056,75 €</b>	<b>34 056,75 €</b>	<b>34 056,75 €</b>	<b>29 191,50 €</b>	<b>29 191,50 €</b>	<b>29 191,50 €</b>	<b>29 775,33 €</b>	<b>34 737,89 €</b>	<b>34 737,89 €</b>								

RECEITAS - A PREÇOS CONSTANTES																		
	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
Número médio de clientes por dia	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Volatilidade mensal	71%	71%	61%	61%	61%	63%	63%	63%	63%	63%	74%	74%	74%	74%	63%	63%	63%	63%
Vendas mensais - Menu A	139	139	119	119	119	123	123	123	123	123	143	143	143	143	123	123	123	123
Vendas mensais - Menu B	557	557	477	477	477	492	492	492	492	492	574	574	574	574	492	492	492	492
Vendas mensais - Menu C	1 392	1 392	1 193	1 193	1 193	1 229	1 229	1 229	1 229	1 229	1 434	1 434	1 434	1 434	1 229	1 229	1 229	1 229
Vendas mensais - Menu D	557	557	477	477	477	492	492	492	492	492	574	574	574	574	492	492	492	492
Vendas mensais - Menu E	139	139	119	119	119	123	123	123	123	123	143	143	143	143	123	123	123	123
Receitas mensais- Menu A	905,00 €	905,00 €	775,71 €	775,71 €	775,71 €	798,98 €	798,98 €	798,98 €	798,98 €	798,98 €	932,14 €	932,14 €	932,14 €	932,14 €	798,98 €	798,98 €	798,98 €	798,98 €
Receitas mensais- Menu B	5 290,74 €	5 290,74 €	4 534,92 €	4 534,92 €	4 534,92 €	4 670,97 €	4 670,97 €	4 670,97 €	4 670,97 €	4 670,97 €	5 449,46 €	5 449,46 €	5 449,46 €	5 449,46 €	4 670,97 €	4 670,97 €	4 670,97 €	4 670,97 €
Receitas mensais- Menu C	17 403,75 €	17 403,75 €	14 917,50 €	14 917,50 €	14 917,50 €	15 365,03 €	15 365,03 €	15 365,03 €	15 365,03 €	15 365,03 €	17 925,86 €	17 925,86 €	17 925,86 €	17 925,86 €	15 365,03 €	15 365,03 €	15 365,03 €	15 365,03 €
Receitas mensais- Menu D	8 632,26 €	8 632,26 €	7 399,08 €	7 399,08 €	7 399,08 €	7 621,05 €	7 621,05 €	7 621,05 €	7 621,05 €	7 621,05 €	8 891,23 €	8 891,23 €	8 891,23 €	8 891,23 €	7 621,05 €	7 621,05 €	7 621,05 €	7 621,05 €
Receitas mensais- Menu E	2 506,14 €	2 506,14 €	2 148,12 €	2 148,12 €	2 148,12 €	2 212,56 €	2 212,56 €	2 212,56 €	2 212,56 €	2 212,56 €	2 581,32 €	2 581,32 €	2 581,32 €	2 581,32 €	2 212,56 €	2 212,56 €	2 212,56 €	2 212,56 €
<b>TOTAL RECEITAS MENSAIS</b>	<b>34 737,89 €</b>	<b>34 737,89 €</b>	<b>29 775,33 €</b>	<b>29 775,33 €</b>	<b>29 775,33 €</b>	<b>30 668,59 €</b>	<b>35 780,02 €</b>	<b>35 780,02 €</b>	<b>35 780,02 €</b>	<b>35 780,02 €</b>	<b>30 668,59 €</b>	<b>30 668,59 €</b>	<b>30 668,59 €</b>	<b>30 668,59 €</b>				

Fonte: Autor

Tabela 57- Custo dos produtos vendidos e outros custos operacionais

CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS E OUTROS CUSTOS OPERACIONAIS - A PREÇOS CONSTANTES													
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS - ALIMENTOS BÁSICOS/INGREDIENTES													
	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	-	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Menu A	2,88	0	117	117	117	117	117	137	137	137	117	117	119
Menu B	2,88	0	468	468	468	468	468	546	546	546	468	468	477
Menu C	2,88	0	1.170	1.170	1.170	1.170	1.170	1.365	1.365	1.365	1.170	1.170	1.193
Menu D	2,88	0	468	468	468	468	468	546	546	546	468	468	477
Menu E	2,88	0	117	117	117	117	117	137	137	137	117	117	119
CMV	0,00	6.744,58	6.744,58	6.744,58	6.744,58	6.744,58	7.868,68	7.868,68	7.868,68	7.868,68	6.744,58	6.744,58	6.879,48
Inventário final	2	0,00	449,64	449,64	449,64	449,64	524,58	524,58	524,58	524,58	449,64	449,64	458,63
Inventário inicial	0,00	0,00	449,64	449,64	449,64	449,64	524,58	524,58	524,58	524,58	449,64	449,64	458,63
Compras	0,00	7.194,22	6.744,58	6.744,58	6.744,58	7.343,62	7.868,68	7.868,68	7.868,68	6.669,94	6.744,58	6.888,47	6.879,48
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS - ÁGUA E SUMOS DE FRUTA													
	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	-	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Menu A	0,00	0	117	117	117	117	117	137	137	137	117	117	119
Menu B	0,00	0	468	468	468	468	468	546	546	546	468	468	477
Menu C	0,00	0	1.170	1.170	1.170	1.170	1.170	1.365	1.365	1.365	1.170	1.170	1.193
Menu D	0,00	0	468	468	468	468	468	546	546	546	468	468	477
Menu E	0,00	0	117	117	117	117	117	137	137	137	117	117	119
CMV	0,00	196,27	196,27	196,27	196,27	196,27	234,43	234,43	234,43	234,43	196,27	196,27	200,19
Inventário final	5	0,00	32,71	32,71	32,71	32,71	38,16	38,16	38,16	38,16	32,71	32,71	33,37
Inventário inicial	0,00	0,00	32,71	32,71	32,71	32,71	38,16	38,16	38,16	38,16	32,71	32,71	33,37
Compras	0,00	228,98	196,27	196,27	196,27	234,43	234,43	234,43	234,43	234,43	196,27	196,27	200,19
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS - REFRIGERANTES E BEBIDAS ALCOÓLICAS													
	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	-	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Menu A	0,79	0	117	117	117	117	117	137	137	137	117	117	119
Menu B	0,79	0	468	468	468	468	468	546	546	546	468	468	477
Menu C	0,79	0	1.170	1.170	1.170	1.170	1.170	1.365	1.365	1.365	1.170	1.170	1.193
Menu D	0,79	0	468	468	468	468	468	546	546	546	468	468	477
Menu E	0,79	0	117	117	117	117	117	137	137	137	117	117	119
CMV	0,00	1.859,41	1.859,41	1.859,41	1.859,41	1.859,41	2.169,31	2.169,31	2.169,31	2.169,31	1.859,41	1.859,41	1.896,59
Inventário final	30	0,00	1.859,41	1.859,41	1.859,41	1.859,41	2.169,31	2.169,31	2.169,31	2.169,31	1.859,41	1.859,41	1.896,59
Inventário inicial	0,00	0,00	1.859,41	1.859,41	1.859,41	1.859,41	2.169,31	2.169,31	2.169,31	2.169,31	1.859,41	1.859,41	1.896,59
Compras	0,00	3.718,81	1.859,41	1.859,41	1.859,41	2.479,21	2.169,31	2.169,31	2.169,31	1.549,50	1.859,41	1.933,78	1.896,59
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS - CAFÉ													
	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	-	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Menu A	0,06	0	117	117	117	117	117	137	137	137	117	117	119
Menu B	0,06	0	468	468	468	468	468	546	546	546	468	468	477
Menu C	0,06	0	1.170	1.170	1.170	1.170	1.170	1.365	1.365	1.365	1.170	1.170	1.193
Menu D	0,06	0	468	468	468	468	468	546	546	546	468	468	477
Menu E	0,06	0	117	117	117	117	117	137	137	137	117	117	119
CMV	0,00	148,24	148,24	148,24	148,24	148,24	172,95	172,95	172,95	172,95	148,24	148,24	151,20
Inventário final	30	0,00	148,24	148,24	148,24	148,24	172,95	172,95	172,95	172,95	148,24	148,24	151,20
Inventário inicial	0,00	0,00	148,24	148,24	148,24	148,24	172,95	172,95	172,95	172,95	148,24	148,24	151,20
Compras	0,00	296,48	148,24	148,24	148,24	148,24	197,65	172,95	172,95	123,53	148,24	154,17	151,20
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS													
	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	-	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Eletricidade	522,89	0,00	522,89	522,89	522,89	522,89	522,89	522,89	522,89	522,89	522,89	522,89	522,89
Gás	175,00	0,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00
Água	299,74	0,00	299,74	299,74	299,74	299,74	299,74	299,74	299,74	299,74	299,74	299,74	299,74
Material de escritório	28,89	0,00	28,89	28,89	28,89	28,89	28,89	28,89	28,89	28,89	28,89	28,89	28,89
Renda	2.500,00	0,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Software + TPA BES	74,90	0,00	74,90	74,90	74,90	74,90	74,90	74,90	74,90	74,90	74,90	74,90	74,90
Telecomunicações	56,85	0,00	56,85	56,85	56,85	56,85	56,85	56,85	56,85	56,85	56,85	56,85	56,85
Contabilidade	125,00	0,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00
Comunicação TimeOut	2.800,00	0,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00
Comunicação Sábado	42,26	0,00	42,26	42,26	42,26	42,26	42,26	42,26	42,26	42,26	42,26	42,26	42,26
Outros custos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CUSTO TOTAL EM FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	0,00	6.025,53	3.825,53	3.825,53	3.825,53	3.825,53	3.825,53	3.825,53	3.825,53	3.825,53	3.825,53	3.825,53	3.825,53
<b>TOTAL COMPRAS (BENS + PSE)</b>													
	0,00	17.464,03	12.774,03	12.774,03	12.774,03	14.680,45	14.265,45	14.265,45	14.265,45	12.359,03	12.774,03	13.002,80	12.953,00

# ANEXOS *"Portuguese Tapas"*

CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS E OUTROS CUSTOS OPERACIONAIS - A PREÇOS CONSTANTES													
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS- ALIMENTOS BÁSICOS/INGREDIENTES													
	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto
Menu A	139	139	139	139	139	123	123	123	123	123	143	143	143
Menu B	557	557	477	477	477	492	492	492	492	492	574	574	574
Menu C	1.392	1.392	1.193	1.193	1.193	1.229	1.229	1.229	1.229	1.229	1.434	1.434	1.434
Menu D	557	557	477	477	477	492	492	492	492	492	574	574	574
Menu E	139	139	139	139	139	123	123	123	123	123	143	143	143
CMV	8.026,05 €	8.026,05 €	6.879,48 €	6.879,48 €	6.879,48 €	7.085,86 €	7.085,86 €	7.085,86 €	7.085,86 €	7.085,86 €	8.266,84 €	8.266,84 €	8.266,84 €
Inventário final	535,07 €	535,07 €	458,63 €	458,63 €	458,63 €	472,39 €	472,39 €	472,39 €	472,39 €	472,39 €	551,12 €	551,12 €	551,12 €
Inventário inicial	535,07 €	535,07 €	535,07 €	458,63 €	458,63 €	458,63 €	472,39 €	472,39 €	472,39 €	472,39 €	551,12 €	551,12 €	551,12 €
Compras	8.026,05 €	8.026,05 €	6.803,04 €	6.879,48 €	6.879,48 €	7.089,62 €	7.085,86 €	7.085,86 €	7.085,86 €	7.085,86 €	8.345,57 €	8.266,84 €	8.266,84 €
<b>CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS- ÁGUA E SUMOS DE FRUTA</b>													
	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto
Menu A	139	139	139	139	139	123	123	123	123	123	143	143	143
Menu B	557	557	477	477	477	492	492	492	492	492	574	574	574
Menu C	1.392	1.392	1.193	1.193	1.193	1.229	1.229	1.229	1.229	1.229	1.434	1.434	1.434
Menu D	557	557	477	477	477	492	492	492	492	492	574	574	574
Menu E	139	139	139	139	139	123	123	123	123	123	143	143	143
CMV	233,56 €	233,56 €	200,19 €	200,19 €	200,19 €	206,20 €	206,20 €	206,20 €	206,20 €	206,20 €	240,57 €	240,57 €	240,57 €
Inventário final	38,93 €	38,93 €	33,37 €	33,37 €	33,37 €	34,37 €	34,37 €	34,37 €	34,37 €	34,37 €	40,09 €	40,09 €	40,09 €
Inventário inicial	38,93 €	38,93 €	38,93 €	33,37 €	33,37 €	33,37 €	34,37 €	34,37 €	34,37 €	34,37 €	40,09 €	40,09 €	40,09 €
Compras	233,56 €	233,56 €	194,63 €	200,19 €	200,19 €	207,20 €	206,20 €	206,20 €	206,20 €	206,20 €	246,30 €	240,57 €	240,57 €
<b>CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS- REFRIGERANTES e BEBIDAS ALCOOLICAS</b>													
	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto
Menu A	139	139	139	139	139	123	123	123	123	123	143	143	143
Menu B	557	557	477	477	477	492	492	492	492	492	574	574	574
Menu C	1.392	1.392	1.193	1.193	1.193	1.229	1.229	1.229	1.229	1.229	1.434	1.434	1.434
Menu D	557	557	477	477	477	492	492	492	492	492	574	574	574
Menu E	139	139	139	139	139	123	123	123	123	123	143	143	143
CMV	2.212,69 €	2.212,69 €	1.896,59 €	1.896,59 €	1.896,59 €	1.953,49 €	1.953,49 €	1.953,49 €	1.953,49 €	1.953,49 €	2.279,07 €	2.279,07 €	2.279,07 €
Inventário final	2.212,69 €	2.212,69 €	1.896,59 €	1.896,59 €	1.896,59 €	1.953,49 €	1.953,49 €	1.953,49 €	1.953,49 €	1.953,49 €	2.279,07 €	2.279,07 €	2.279,07 €
Inventário inicial	2.212,69 €	2.212,69 €	2.212,69 €	1.896,59 €	1.896,59 €	1.896,59 €	1.953,49 €	1.953,49 €	1.953,49 €	1.953,49 €	2.279,07 €	2.279,07 €	2.279,07 €
Compras	2.212,69 €	2.212,69 €	1.580,49 €	1.896,59 €	1.896,59 €	2.010,39 €	1.953,49 €	1.953,49 €	1.953,49 €	1.953,49 €	2.604,66 €	2.279,07 €	2.279,07 €
<b>CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS- CAFÉ</b>													
	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto
Menu A	139	139	139	139	139	123	123	123	123	123	143	143	143
Menu B	557	557	477	477	477	492	492	492	492	492	574	574	574
Menu C	1.392	1.392	1.193	1.193	1.193	1.229	1.229	1.229	1.229	1.229	1.434	1.434	1.434
Menu D	557	557	477	477	477	492	492	492	492	492	574	574	574
Menu E	139	139	139	139	139	123	123	123	123	123	143	143	143
CMV	176,40 €	176,40 €	151,20 €	151,20 €	151,20 €	155,74 €	155,74 €	155,74 €	155,74 €	155,74 €	181,70 €	181,70 €	181,70 €
Inventário final	176,40 €	176,40 €	151,20 €	151,20 €	151,20 €	155,74 €	155,74 €	155,74 €	155,74 €	155,74 €	181,70 €	181,70 €	181,70 €
Inventário inicial	176,40 €	176,40 €	176,40 €	151,20 €	151,20 €	151,20 €	155,74 €	155,74 €	155,74 €	155,74 €	181,70 €	181,70 €	181,70 €
Compras	176,40 €	176,40 €	126,00 €	151,20 €	151,20 €	160,28 €	155,74 €	155,74 €	155,74 €	155,74 €	207,65 €	181,70 €	181,70 €
<b>FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS</b>													
	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto
Eleticidade	522,89 €	522,89 €	522,89 €	522,89 €	522,89 €	522,89 €	522,89 €	522,89 €	522,89 €	522,89 €	522,89 €	522,89 €	522,89 €
Gás	175,00 €	175,00 €	175,00 €	175,00 €	175,00 €	175,00 €	175,00 €	175,00 €	175,00 €	175,00 €	175,00 €	175,00 €	175,00 €
Água	299,74 €	299,74 €	299,74 €	299,74 €	299,74 €	299,74 €	299,74 €	299,74 €	299,74 €	299,74 €	299,74 €	299,74 €	299,74 €
Material de escritório	28,89 €	28,89 €	28,89 €	28,89 €	28,89 €	28,89 €	28,89 €	28,89 €	28,89 €	28,89 €	28,89 €	28,89 €	28,89 €
Renda	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Software + TPA BES	74,90 €	74,90 €	74,90 €	74,90 €	74,90 €	74,90 €	74,90 €	74,90 €	74,90 €	74,90 €	74,90 €	74,90 €	74,90 €
Telecomunicações	56,85 €	56,85 €	56,85 €	56,85 €	56,85 €	56,85 €	56,85 €	56,85 €	56,85 €	56,85 €	56,85 €	56,85 €	56,85 €
Contabilista	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €
Comunicação TimeOut	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Comunicação Sábado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Outros custos	42,26 €	42,26 €	42,26 €	42,26 €	42,26 €	42,26 €	42,26 €	42,26 €	42,26 €	42,26 €	42,26 €	42,26 €	42,26 €
<b>CUSTO TOTAL EM FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS</b>	<b>3.825,53 €</b>												
<b>TOTAL COMPRAS (BENS + FSE)</b>	<b>14.474,25 €</b>	<b>14.474,25 €</b>	<b>12.529,70 €</b>	<b>12.953,00 €</b>	<b>12.953,00 €</b>	<b>13.303,02 €</b>	<b>13.226,82 €</b>	<b>13.226,82 €</b>	<b>13.226,82 €</b>	<b>13.226,82 €</b>	<b>15.229,70 €</b>	<b>14.793,71 €</b>	<b>14.793,71 €</b>

Fonte: Autor

Tabela 58- Estado e outros entes públicos

ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS - PREÇOS CONSTANTES		€				
IMPOSTO DE VALOR ACRESCENTADO (IVA)		0	1	2	3	
Receitas- Menu A	23,00%	- €	2 215,59 €	2 259,90 €	2 327,70 €	
Receitas- Menu B	23,00%	- €	12 952,68 €	13 211,73 €	13 608,09 €	
Receitas- Menu C	23,00%	- €	42 607,50 €	43 459,65 €	44 763,44 €	
Receitas- Menu D	23,00%	- €	21 133,32 €	21 555,99 €	22 202,67 €	
Receitas- Menu E	23,00%	- €	6 135,48 €	6 258,19 €	6 445,94 €	
<b>IVA LIQUIDADO</b>		- €	<b>85 044,57 €</b>	<b>86 745,46 €</b>	<b>89 347,83 €</b>	
Investimento	23,00%	16 065,47 €	- €	- €	372,88 €	
Compras - Alimentos básicos/ingredientes	6,00%	- €	5 152,86 €	5 228,94 €	5 386,08 €	
Compras - Água/sumos de fruta	6,00%	- €	151,13 €	152,19 €	156,77 €	
Compras - Refrigerantes/bebidas alcoolicas	23,00%	- €	5 844,73 €	5 533,96 €	5 704,26 €	
Compras - Café	13,00%	- €	263,37 €	249,37 €	257,04 €	
Compras - Fornecimentos e serviços externos	23,00%	- €	9 673,31 €	8 523,31 €	8 523,31 €	
<b>IVA DEDUTÍVEL</b>		<b>16 065,47 €</b>	<b>21 085,40 €</b>	<b>19 687,77 €</b>	<b>20 400,34 €</b>	
<b>IVA A PAGAR/RECEBER</b>		- <b>16 065,47 €</b>	<b>63 959,17 €</b>	<b>67 057,70 €</b>	<b>68 947,48 €</b>	
<b>SALDO DO IVA</b>		- <b>16 065,47 €</b>	<b>10 659,86 €</b>	<b>11 176,28 €</b>	<b>11 491,25 €</b>	
<b>SEGURANÇA SOCIAL E IRS</b>			<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Total salários anual (14 meses)		- €	104 151,25 €	104 151,25 €	104 151,25 €	
Segurança social (empresa)	23,75%	- €	24 735,92 €	24 735,92 €	24 735,92 €	
Segurança social (trabalhador)	11,00%	- €	11 456,64 €	11 456,64 €	11 456,64 €	
<b>SALDO DA SEGURANÇA SOCIAL</b>	<b>30</b>	- €	<b>3 016,05 €</b>	<b>3 016,05 €</b>	<b>3 016,05 €</b>	
Retenção de IRS	14 971,03 €	- €	14 971,03 €	14 971,03 €	14 971,03 €	
<b>SALDO DO IRS</b>	<b>30</b>	- €	<b>1 247,59 €</b>	<b>1 247,59 €</b>	<b>1 247,59 €</b>	

Fonte: Autor

## A.11.3. Necessidades de fundo de maneio

Tabela 59- Necessidades de fundo de maneio

NECESSIDADES DE FUNDO DE MANEIO - A PREÇOS CONSTANTES					€
	0	1	2	3	
<b>NECESSIDADES FINANCEIRAS</b>					
Stocks - Alimentos básicos/ingredientes	- €	449,64 €	458,63 €	472,39 €	
Stocks - Água/sumos de fruta	- €	32,71 €	33,37 €	34,37 €	
Stocks - Refrigerantes/bebidas alcoolicas	- €	1 859,41 €	1 896,59 €	1 953,49 €	
Stocks - Café	- €	148,24 €	151,20 €	155,74 €	
IVA a receber	<b>360</b>	16 065,47 €	- €	- €	- €
<b>TOTAL NECESSIDADES FINANCEIRAS</b>		<b>16 065,47 €</b>	<b>2 490,00 €</b>	<b>2 539,80 €</b>	<b>2 615,99 €</b>
<b>RECURSOS FINANCEIROS</b>					
Fornecedores (bens + FSE)	<b>30</b>	- €	15 652,45 €	15 104,88 €	15 424,42 €
IVA a pagar	<b>60</b>	- €	10 659,86 €	11 176,28 €	11 491,25 €
Segurança social	<b>30</b>	- €	3 016,05 €	3 016,05 €	3 016,05 €
IRS	<b>30</b>	- €	1 247,59 €	1 247,59 €	1 247,59 €
<b>TOTAL RECURSOS FINANCEIROS</b>		<b>- €</b>	<b>30 575,95 €</b>	<b>30 544,79 €</b>	<b>31 179,30 €</b>
<b>NECESSIDADES DE FUNDO DE MANEIO</b>		<b>16 065,47 €</b>	<b>- 28 085,95 €</b>	<b>- 28 005,00 €</b>	<b>- 28 563,31 €</b>
<b>INVESTIMENTO EM FUNDO DE MANEIO</b>		<b>16 065,47 €</b>	<b>- 44 151,42 €</b>	<b>80,95 €</b>	<b>- 558,31 €</b>

Fonte: Autor

## A.11.4. Cash Flows

Tabela 60- Mapa de cash flow

MAPA DE CASH FLOW - A PREÇOS CONSTANTES					€
	0	1	2	3	
<b>INFLOW</b>					
EBITDA	- €	53 096,28 €	71 515,58 €	79 299,54 €	
Desinvestimento em NFM	- €	213 061,13 €	- €	4 012,15 €	
Capital Social	51 549,21 €	- €	- €	- €	
Empréstimo bancário	51 549,21 €	- €	- €	- €	
Liquidação de aplicações financeiras	- €	- €	262 962,93 €	292 480,77 €	
Receitas/Juros de aplicações financeiras	- €	- €	3 024,07 €	3 363,53 €	
<b>TOTAL INFLOW</b>	<b>103 098,42 €</b>	<b>266 157,40 €</b>	<b>337 502,59 €</b>	<b>379 155,99 €</b>	
<b>OUTFLOW</b>					
Investimento em activo fixo	69 849,88 €	- €	- €	1 621,23 €	
Investimento em NFM	16 065,47 €	- €	5 992,67 €	- €	
Distribuição de dividendos	- €	- €	23 685,51 €	36 913,83 €	
Estado e outras entidades públicas - IRC	- €	- €	9 607,53 €	14 973,32 €	
Pagamento do empréstimo bancário - LP	- €	4 454,20 €	4 597,00 €	4 744,37 €	
Pagamento do empréstimo bancário - CP	- €	- €	- €	- €	
Juros do empréstimo de LP	309,30 €	1 718,71 €	1 570,20 €	1 416,93 €	
Juros do empréstimo de CP	- €	- €	- €	- €	
<b>TOTAL OUTFLOW</b>	<b>86 224,65 €</b>	<b>6 172,91 €</b>	<b>45 452,92 €</b>	<b>59 669,69 €</b>	
<b>SALDO DESEJADO</b>	<b>30</b>	<b>16 873,78 €</b>	<b>13 895,34 €</b>	<b>13 464,23 €</b>	<b>13 755,47 €</b>
<b>SALDO A SER FINANCIADO</b>	- €	- €	- €	- €	
<b>SALDO A SER APLICADO</b>	- €	262 962,93 €	292 480,77 €	319 195,07 €	
Financiamento de CP	- €	- €	- €	- €	
Juros a pagar	- €	- €	- €	- €	
<b>DISPONIBILIDADE FINAL</b>	<b>16 873,78 €</b>	<b>- 2 978,44 €</b>	<b>431,10 €</b>	<b>291,24 €</b>	
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>16 873,78 €</b>	<b>13 895,34 €</b>	<b>13 464,23 €</b>	<b>13 755,47 €</b>	

Fonte: Autor

## A.11.5. Financiamento

Tabela 61- Pressupostos da análise financeira

ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA DO PROJETO - A PREÇOS CONSTANTES	
<b>PRESSUPOSTOS</b>	
Despesas de investimento	85 915,35
Margem de segurança	20,00%
Necessidades de Financiamento	103 098,42
Disponibilidade dos accionistas	30 929,53
Empréstimo	72 168,90
Taxa de Impostos - IRC	23,00%
Dívida	70,00%
Capital próprio	30,00%
<b>CARACTERÍSTICAS DO FINANCIAMENTO</b>	
Montante do empréstimo	72 168,90
Taxa de juro (Nominal)	5,27%
Duração do contrato (anos)	5
Pagamento de juros	Anual
Provisões	Constante
Reembolso de Capital	Anual
Imposto do Selo sobre abertura de crédito	0,60%
Imposto de selo sobre os juros	4,00%

Fonte: Adaptado de Esperança &amp; Matias (2005)

Tabela 62- Análise do empréstimo bancário

ANÁLISE DO EMPRÉSTIMO BANCÁRIO - A PREÇOS CONSTANTES				
ANO	0	1	2	3
Imposto do Selo sobre abertura de crédito	433,01 €			
Imputação anual do imposto de selo (duração do contrato)	86,60 €			
Escudo fiscal anual do imposto de selo	19,92 €			
Taxa de juro real anual	3,21%			
Pagamento anual do empréstimo	15 851,16 €			
Capital inicial em dívida	72 168,90 €	72 168,90 €	58 631,39 €	44 659,88 €
Juros do período	- €	2 313,65 €	1 879,65 €	1 431,74 €
Pagamentos	- €	15 851,16 €	15 851,16 €	15 851,16 €
Amortização capital	- €	13 537,51 €	13 971,51 €	14 419,42 €
Capital em dívida final	72 168,90 €	58 631,39 €	44 659,88 €	30 240,46 €
Imposto do Selo sobre abertura de crédito	433,01 €	- €	- €	- €
Imposto de selo sobre juros	- €	92,55 €	75,19 €	57,27 €
Escudo fiscal dos juros	- €	532,14 €	432,32 €	329,30 €
Escudo fiscal do imposto de selo sobre os juros	- €	21,29 €	17,29 €	13,17 €
Escudo fiscal do imposto de selo sobre a abertura de crédito	- €	19,92 €	19,92 €	19,92 €
Total de escudo fiscal	- €	573,34 €	469,53 €	362,39 €
Factor de actualização	1	0,968937019	0,938838947	0,909675811
Total de escudo fiscal actualizado	- €	555,53 €	440,81 €	329,66 €
<b>VAL da decisão financeira</b>				<b>1 326,01 €</b>
<b>VAL ajustado do negócio</b>				<b>24 538,88 €</b>

Fonte: Adaptado de Esperança &amp; Matias (2005)

## A.11.6. Demonstração de resultados

Tabela 63- Demonstração de resultados

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS 2 - A PREÇOS CONSTANTES		€			
		0	1	2	3
<b>RECEITAS</b>					
Receitas mensais- Menu A		- €	9 633,00 €	9 825,66 €	10 120,43 €
Receitas mensais- Menu B		- €	56 316,00 €	57 442,32 €	59 165,59 €
Receitas mensais- Menu C		- €	185 250,00 €	188 955,00 €	194 623,65 €
Receitas mensais- Menu D		- €	91 884,00 €	93 721,68 €	96 533,33 €
Receitas mensais- Menu E		- €	26 676,00 €	27 209,52 €	28 025,81 €
<b>TOTAL RECEITAS</b>		- €	<b>369 759,00 €</b>	<b>377 154,18 €</b>	<b>388 468,81 €</b>
<b>CUSTOS</b>					
TPA - Multibanco		- €	2 847,14 €	2 904,09 €	2 991,21 €
Compras - Alimentos básicos/ingredientes		- €	85 431,39 €	87 140,02 €	89 754,22 €
Compras - Água/sumos de fruta		- €	2 486,08 €	2 535,80 €	2 611,87 €
Compras - Refrigerantes/bebidas alcoolicas		- €	23 552,47 €	24 023,52 €	24 744,23 €
Compras - Café		- €	1 877,69 €	1 915,25 €	1 972,71 €
Fornecimentos e serviços externos		- €	50 906,40 €	45 906,40 €	45 906,40 €
Gastos com pessoal		- €	180 531,86 €	170 116,74 €	170 116,74 €
Depreciações		- €	11 853,84 €	11 853,84 €	11 853,84 €
<b>TOTAL DE CUSTOS</b>		- €	<b>359 486,89 €</b>	<b>346 395,66 €</b>	<b>349 951,22 €</b>
<b>RESULTADO DE EXPLORAÇÃO</b>		- €	<b>10 272,11 €</b>	<b>30 758,52 €</b>	<b>38 517,59 €</b>
Receitas de possíveis aplicações financeiras		- €	- €	611,67 €	857,05 €
<b>RESULTADO ANTES DE JUROS E IMPOSTOS (RAJI)</b>		- €	<b>10 272,11 €</b>	<b>31 370,19 €</b>	<b>39 374,63 €</b>
Custos financeiros de empréstimos de LP		433,01 €	2 406,20 €	1 954,84 €	1 489,01 €
Custos financeiros de empréstimos de CP		- €	- €	- €	- €
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS (RAI)</b>		- €	<b>433,01 €</b>	<b>7 865,92 €</b>	<b>29 415,35 €</b>
Dedução de perdas		- €	- 433,01 €	- €	- €
Base tributária		- €	433,01 €	7 432,90 €	29 415,35 €
Imposto sobre lucros		- €	1 821,06 €	7 206,76 €	9 281,98 €
<b>RESULTADO LÍQUIDO</b>		- €	<b>433,01 €</b>	<b>6 044,85 €</b>	<b>22 208,59 €</b>
Prejuízos acumulados		- €	433,01 €	- €	- €
Distribuição de Resultados		- €	4 489,47 €	17 766,87 €	22 882,91 €
<b>RESULTADOS RETIDOS</b>		- €	<b>433,01 €</b>	<b>1 555,38 €</b>	<b>5 720,73 €</b>

Fonte: Autor

## A.11.7. Balanço

Tabela 64- Balanço

<b>BALANÇO - PREÇOS CONSTANTES</b>				
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>ATIVO</b>				
<b>Ativos Intangíveis</b>				
Propriedade industrial e outros	2 116,20 €	2 116,20 €	2 116,20 €	2 116,20 €
<b>Sub-Total</b>	<b>2 116,20 €</b>	<b>2 116,20 €</b>	<b>2 116,20 €</b>	<b>2 116,20 €</b>
<b>Ativo Fixo</b>				
Equipamento básico	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €
Cozinha	8 858,06 €	8 858,06 €	8 858,06 €	8 858,06 €
Sala	6 661,90 €	6 661,90 €	6 661,90 €	7 411,40 €
Escritório	1 341,99 €	1 341,99 €	1 341,99 €	1 341,99 €
Outros	871,73 €	871,73 €	871,73 €	1 743,46 €
<b>Sub-Total</b>	<b>67 733,68 €</b>	<b>67 733,68 €</b>	<b>67 733,68 €</b>	<b>69 354,91 €</b>
Depreciações acumuladas	- €	11 853,84 €	23 707,69 €	35 561,53 €
<b>Sub-Total</b>	<b>69 849,88 €</b>	<b>57 996,04 €</b>	<b>46 142,19 €</b>	<b>35 909,58 €</b>
Inventário	- €	2 490,00 €	2 539,80 €	2 615,99 €
Estado e outros entes públicos	16 065,47 €	- €	- €	- €
Aplicações financeiras	- €	53 188,39 €	74 525,70 €	83 517,96 €
Caixa	16 750,06 €	13 895,34 €	13 464,23 €	13 755,47 €
<b>Sub-Total</b>	<b>32 815,53 €</b>	<b>69 573,73 €</b>	<b>90 529,73 €</b>	<b>99 889,42 €</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>102 665,41 €</b>	<b>127 569,76 €</b>	<b>136 671,92 €</b>	<b>135 799,00 €</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>				
Capital Social	30 929,53 €	30 929,53 €	30 929,53 €	30 929,53 €
Reservas e resultados transitados	- €	433,01 €	1 122,37 €	5 564,09 €
Resultados retidos	- 433,01 €	1 555,38 €	4 441,72 €	5 720,73 €
<b>TOTAL CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>30 496,51 €</b>	<b>32 051,90 €</b>	<b>36 493,61 €</b>	<b>42 214,34 €</b>
<b>PASSIVO</b>				
<b>Dívida de LP</b>				
Financiamento bancário	58 631,39 €	44 659,88 €	30 240,46 €	- €
<b>Sub-Total</b>	<b>58 631,39 €</b>	<b>44 659,88 €</b>	<b>30 240,46 €</b>	<b>- €</b>
<b>Dívida de CP</b>				
Fornecedores	- €	15 652,45 €	15 104,88 €	15 424,42 €
Estado e outras entidades públicas	- €	14 923,49 €	15 439,92 €	15 754,88 €
IRC	- €	1 821,06 €	7 206,76 €	9 281,98 €
<b>Financiamento bancário</b>				
Financiamento bancário	13 537,51 €	13 971,51 €	14 419,42 €	30 240,46 €
Financiamento de CP	- €	- €	- €	- €
Resultados distribuídos	- €	4 489,47 €	17 766,87 €	22 882,91 €
<b>Sub-Total</b>	<b>13 537,51 €</b>	<b>50 857,99 €</b>	<b>69 937,84 €</b>	<b>93 584,66 €</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>72 168,90 €</b>	<b>95 517,87 €</b>	<b>100 178,30 €</b>	<b>93 584,66 €</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO E CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>102 665,41 €</b>	<b>127 569,76 €</b>	<b>136 671,92 €</b>	<b>135 799,00 €</b>
SOMA DE CONTROLO DE ERROS	- €	- €	- €	- €

Fonte: Autor

## A.11.8. Análise de sensibilidade

Tabela 65- Análise de sensibilidade: CMV

	CMV	VAL	Varição	VAL Ajustado	TIR	Varição	Payback	Varição
0,85	96 345,49 €	34 375,15 €	- 11 162,28 €	35 701,15 €	42%	-9%	1,70	0,42
0,9	102 012,87 €	30 654,39 €	- 7 441,52 €	31 980,39 €	39%	-6%	1,84	0,28
0,95	107 680,25 €	26 933,63 €	- 3 720,76 €	28 259,64 €	36%	-3%	1,98	0,14
<b>1</b>	<b>113 347,64 €</b>	<b>23 212,87 €</b>	<b>- €</b>	<b>24 538,88 €</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>	<b>2,12</b>	<b>0,00</b>
1,05	119 015,02 €	19 492,11 €	3 720,76 €	20 818,12 €	30%	3%	2,26	-0,14
1,1	124 682,40 €	15 741,82 €	7 471,05 €	17 067,83 €	27%	6%	2,40	-0,28
1,15	130 349,78 €	11 863,57 €	11 349,29 €	13 189,58 €	24%	9%	2,55	-0,43

Fonte: Autor

Tabela 66- Análise de sensibilidade: gastos com pessoal

	GASTOS C/ PESSOAL	VAL	Varição	VAL Ajustado	TIR	Varição	Payback	Varição
0,85	153 452,08 €	40 991,33 €	- 17 778,46 €	42 317,34 €	48%	-15%	1,46	0,67
0,9	162 478,68 €	35 065,18 €	- 11 852,31 €	36 391,19 €	43%	-10%	1,68	0,44
0,95	171 505,27 €	29 139,02 €	- 5 926,15 €	30 465,03 €	38%	-5%	1,90	0,22
<b>1</b>	<b>180 531,86 €</b>	<b>23 212,87 €</b>	<b>- €</b>	<b>24 538,88 €</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>	<b>2,12</b>	<b>0,00</b>
1,05	189 558,46 €	17 286,71 €	5 926,15 €	18 612,72 €	28%	5%	2,35	-0,22
1,1	198 585,05 €	11 144,34 €	12 068,53 €	12 470,34 €	23%	10%	2,58	-0,46
1,15	207 611,64 €	4 967,35 €	18 245,52 €	6 293,36 €	18%	14%	2,81	-0,69

Fonte: Autor

Tabela 67- Análise de sensibilidade: preço dos menus

PREÇO MENUS	VAL	Variação	VAL Ajustado	TIR	Variação	Payback	Variação
5,53 € 8,08 € 10,63 € 13,18 € 15,30 €	- 92 944,18 €	116 157,05 €	- 91 618,17 €	N/A	N/A	3,50	-1,38
5,85 € 8,55 € 11,25 € 13,95 € 16,20 €	- 49 528,02 €	72 740,89 €	- 48 202,01 €	-31%	63%	3,50	-1,38
6,18 € 9,03 € 11,88 € 14,73 € 17,10 €	- 9 947,79 €	33 160,65 €	- 8 621,78 €	7%	26%	3,50	-1,38
<b>6,50 € 9,50 € 12,50 € 15,50 € 18,00 €</b>	<b>23 212,87 €</b>	<b>- €</b>	<b>24 538,88 €</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>	<b>2,12</b>	<b>0,00</b>
6,83 € 9,98 € 13,13 € 16,28 € 18,90 €	56 149,18 €	- 32 936,31 €	57 475,18 €	55,34%	-23%	1,46	0,66
7,15 € 10,45 € 13,75 € 17,05 € 19,80 €	89 085,48 €	- 65 872,61 €	90 411,49 €	77%	-44%	1,10	1,02
7,48 € 10,93 € 14,38 € 17,83 € 20,70 €	122 021,79 €	- 98 808,92 €	123 347,80 €	97%	-64%	0,92	1,21

Fonte: Autor