

**PLANO DE NEGÓCIO - “PORTUGUÊS TÍPICO”
RESTAURANTE TÍPICO**

Rita Isabel Tavares Loureiro

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador:
Dr. Pedro Esteves,
Executive Director MFCL

Setembro 2016

**PLANO DE NEGÓCIO - “PORTUGUÊS TÍPICO”
RESTAURANTE TÍPICO**

Rita Isabel Tavares Loureiro

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador:
Dr. Pedro Esteves,
Executive Director MFCL

Setembro 2016

BUSINESS PLAN – RESTAURANTE “PORTUGUÊS TÍPICO”

Rita Isabel Tavares Loureiro

- Lombada -

Resumo

Este projeto tem como objetivo a criação de um restaurante de comida típica Portuguesa no concelho de Cascais, Urbanização Quinta de São Gonçalo. Este projeto procura trazer um conceito de tradição e modernidade ao setor da restauração em Portugal.

Procura-se perceber qual a viabilidade e aceitação de um projeto desta natureza no mercado nacional.

Na sua elaboração foi tida em conta a caracterização da concorrência, a análise aos consumidores, as oportunidades que surgiram no mercado e, por fim, a avaliação da viabilidade financeira do projeto.

Destaca-se, da análise feita ao mercado, as oportunidades que vão surgir na área de atuação do restaurante, que trarão necessidades acrescidas de serviço de refeições na Urbanização da Quinta de São Gonçalo.

Para implementar este projeto será necessário um investimento inicial de 110.822€, que engloba a remodelação do espaço, os equipamentos básicos, os equipamentos administrativos e os registos legais.

Tendo sido considerados alguns pressupostos para este projeto, a avaliação financeira e económica é positiva, o que torna este projeto viável, apresentando um *payback* de 3 anos.

Palavras-chave: Plano de negócios, comida típica, serviço diferenciador, sabores.

JEL Classification System: M 13 – New Firms; Startups

M 21 – Business Economics

Abstract

This project aims at the implementation of a typical Portuguese restaurant in the county of Cascais, urbanization Quinta de São Gonçalo, this project seeks to bring a concept of tradition and modernity to the catering industry in Portugal.

Seeks to figure out what the viability and acceptance of a project of this nature in the domestic market.

In the elaboration of this project has been taken into account the characterization of competition, consumer analysis, opportunities that have emerged on the market and finally the evaluation of the financial viability of the project.

Stands out in the analysis of the market, the opportunities that will emerge in the work area of the restaurant, which will bring increased dining service needs in the urbanization of Quinta de São Gonçalo.

To implement this project it will be needed an initial investment of € 110.822, which includes the remodeling of the space, the basic equipment, administrative equipment and legal records.

Have been considered some assumptions for this project, the financial and economic assessment panel is positive that makes this a viable project, featuring a payback period of 3 years.

Keywords: Business plan, typical food, service differentiator, flavors.

JEL Classification System: M 13 – New Firms; Startups

M 21 – Business Economics

Agradecimentos

Para conseguir elaborar este projeto foi necessária a ajuda e apoio de várias pessoas. Por isso deixo aqui o meu agradecimento pela colaboração de todos, pois sem eles não seria possível.

Agradeço igualmente ao meu orientador, professor Pedro Esteves, o cuidado e dedicação com que acompanhou a feitura do trabalho.

Agradeço também à professora Hélia Pereira pelo esforço despendido no seminário de investigação, que me capacitou para a elaboração do projeto.

Agradeço ao meu companheiro que me apoiou, me deu força ajudando-me a superar momentos difíceis e por todas aquelas vezes em que ficou privado da minha companhia para que eu conclui-se este projeto com sucesso.

Agradeço também a toda a minha família e amigos por este período de tempo conturbado e por todo o apoio e amizade que mostraram.

Tenho que agradecer ao ISCTE por me proporcionar toda a estrutura e materiais necessários para a elaboração deste trabalho.

Agradeço também a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a viabilidade deste projeto da minha vida académica.

Índice

Índice de quadros	IV
Índice de gráficos	VI
Índice de figuras	VII
Abreviaturas	VIII
1. Sumário executivo	1
2. Revisão da literatura	3
3. Caracterização da empresa	13
3.1.Oportunidade	14
3.2.Missão, visão e valores.....	16
3.3.Serviços	17
4. Quadro de referências	17
5. Análise do mercado	18
5.1.Macro envolvente	18
5.2.Micro envolvente.....	22
5.2.1. Clientes	22
5.2.2. Concorrentes.....	30
6. Análise interna.....	31
6.1.Análise cadeia de valor.....	31
7. Análise competitiva	34
7.1.Cruzamento swot.....	36
8. Objetivos do plano.....	37
9. Definição de políticas de implementação	38
9.1.Público-alvo.....	38
9.2.Posicionamento	38
9.3.Preço.....	41

9.4.Comunicação	42
9.5.Recursos humanos	47
10. Requisitos para a implementação	51
10.1. CAE – Classificação Portuguesa das atividades económicas	52
11. Avaliação financeira	53
11.1. Pressupostos	53
11.2. Avaliação económica	53
11.2.1. Projeção de vendas	53
11.2.2. Fundo de maneo	56
11.2.3. Cash flow	57
11.3. Avaliação económica e financeira	57
11.3.1. Financiamento	57
11.3.2. Análise de viabilidade do projeto	58
11.4. Análise de resultados	59
11.4.1. Avaliação da decisão de investimento.....	59
11.5. Análise de sensibilidade.....	60
12. Conclusões.....	61
Bibliografia	62
Anexos	68
Anexo 1 - Quadro CAE's	69
Anexo 2 - Questionário	70
Anexo 3 - Serviços	74
Anexo 4 – Pratos portugueses	75
Anexo 5 - Petiscos	76

Anexo 6 - Sobremesas	77
Anexo 7 - Ementa	78
Anexo 8 – Requisição de férias	80
Anexo 9 – Legislação	81
Anexo 10 – Obrigações fiscais	83
Anexo 11 – Mapa de pressupostos	85
Anexo 12 – Custos médios por categorias	85
Anexo 13 – Plano de investimento	86
Anexo 14 – Mapas financeiros	88
Anexo 15 - Seguros fidelidade	90

Índice de quadros

Quadro 1 – As fases do empreendedorismo de acordo com GEM	5
Quadro 2 – Número de empresas registadas	6
Quadro 3 – Número de colaboradores.....	7
Quadro 4 – Empresas de restauração	7
Quadro 5 – Número de empresas da restauração nos concelhos de Cascais e Oeiras	8
Quadro 6 – Análise do processo de decisão	13
Quadro 7 – Respostas às questões levantadas	17
Quadro 8 – Político-legal	18
Quadro 9 – Económico.....	19
Quadro 10 – Sociocultural	21
Quadro 11 – Tecnológica.....	21
Quadro 12 – Idade	23
Quadro 13 – Concelho de residência.....	23
Quadro 14 – Vezes que come fora por mês	24
Quadro 15 – Valor médio gasto por refeição/individual	24
Quadro 16 – Probabilidade de conhecer o espaço.....	25
Quadro 17 – Ementa que escolheria.....	25
Quadro 18 – Quando visitaria o espaço	26
Quadro 19 – Em que horário	26
Quadro 20 – Serviços	27
Quadro 21 – Pratos portugueses.....	27
Quadro 22 – Petiscos.....	28
Quadro 23 - Sobremesas	29
Quadro 24 – Análise da concorrência	30
Quadro 25 – Análise SWOT	35

Quadro 26 – Fatores de diferenciação	40
Quadro 27 – Investimento em comunicação	45
Quadro 28 – Remuneração mensal bruta	48
Quadro 29 – Perfil do posto de trabalho	50
Quadro 30 – Evolução das vendas	54
Quadro 31 – Mapa vendas + prestação de serviços	54
Quadro 32 – Mapa do custo das mercadorias vendidas e mercadorias consumidas - CMVMC.....	55
Quadro 33 – Mapa dos custos com fornecimento de serviços externos - FSE	55
Quadro 34 – Mapa de necessidades de fundo de maneiio.....	56
Quadro 35 – Mapa de cash flow.....	57
Quadro 36 – Mapa de financiamento	57
Quadro 37 – Mapa demonstração de resultados.....	58
Quadro 38 – Mapa Avaliação do projeto – prespetiva do projeto	59
Quadro 39 – Mapa análise de cenários.....	60
Quadro 40 – Serviços (dados em detalhe).....	74
Quadro 41 – Pratos portugueses (dados em detalhe)	75
Quadro 42 – Petiscos (dados em detalhe)	76
Quadro 43 – Sobremesas (dados em detalhe)	78
Quadro 44 – Ponto crítico	89
Quadro 45 – Plano financeiro.....	89
Quadro 46 – Indicadores	89

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Número de empresas ativas em Portugal.....	3
Gráfico 2 – Volume de negócios (10 ³ €)	4
Gráfico 3 – Número de colaboradores das empresas portuguesas	4
Gráfico 4 – Número de empresas registadas	6
Gráfico 5 – Número de colaboradores.....	7
Gráfico 6 – Empresas de restauração.....	7
Gráfico 7 – Número de empresas de restauração nos concelhos de Cascais e Oeiras.....	8
Gráfico 8 – Idade	23
Gráfico 9 – Concelho de residência.....	23
Gráfico 10 – Vezes que come fora por mês.....	24
Gráfico 11 – Valor médio gasto por refeição/individual	24
Gráfico 12 – Probabilidade de conhecer o espaço.....	25
Gráfico 13 – Ementa que escolheria	25
Gráfico 14 – Quando visitaria o espaço.....	26
Gráfico 15 – Em que horário visitaria o espaço	26
Gráfico 16 – Serviços	74
Gráfico 17 – Pratos portugueses	75
Gráfico 18 – Petiscos	76
Gráfico 19 – Sobremesas	77

Índice de figuras

Figura 1 – Mapa de localização.....	15
Figura 2 - Planta do espaço	16
Figura 3 – Mapa da concorrência	31
Figura 4 - Cadeia de valor	31
Figura 5 - Logotipo.....	38
Figura 6 – Individual de mesa	40
Figura 7 – Cronograma das ações de comunicação para 3 anos	42
Figura 8 – Cronograma de implementação do “Português Típico”	52
Figura 9 – Pedido de férias.....	80

Abreviaturas

Nova SBE – School of Business and Economics

NATO – North Atlantic Treaty Organization

VAL – Valor atual líquido

TIR – Taxa interna de rentabilidade

PME – Pequenas e médias empresas

CAE – Classificação portuguesa de atividades económicas

SICAE – Sistema de informação da classificação portuguesa de atividades económicas

ARESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

CRM - Customer Relationship Management

FT - Financial Times

CMC – Camara Municipal de Cascais

BP – Banco de Portugal

INPI – Instituto Nacional da propriedade Industrial

ASAE – Autoridade de segurança alimentar e económica

DGAE – Direção Geral das Atividades Económicas

DGFCQA – Direção geral de fiscalização e controlo da qualidade alimentar

HACCP - Hazard analysis and critical control point

IPC – Índice de preços no consumidor

INE – Instituto Nacional de Estatística

CMVMC – Custo da mercadorias vendidas mercadorias compradas

1. Sumário executivo

Este projeto assume a configuração de um plano de negócios e o objetivo é criar e implementar um restaurante com a marca “Português Típico”, focado em servir comida típica portuguesa. A ideia surgiu de uma necessidade encontrada no mercado, que foi vista como uma oportunidade para a implementação deste plano de negócio.

A empresa a criar vai atuar no sector da restauração e apresentar a forma de sociedade por quotas distribuída por três sócios com igual nível de participação. Estará localizada na Quinta de São Gonçalo em Carcavelos, com abertura prevista para janeiro de 2017, com horário de funcionamento das 12h às 16.30h e das 19h às 23.30 no primeiro ano, sendo nos anos seguintes alargado para o período das 12h às 00.00h.

O conceito do “Português Típico” é o de disponibilizar aos seus consumidores refeições tradicionais portuguesas, assentes em tradição e modernidade.

Mediante a análise da envolvente e do estudo de mercado chegámos a conclusões importantes para a elaboração da estratégia do “Português Típico” e com isso atingirmos os nossos fatores de diferenciação.

Estes fatores de diferenciação do “Português Típico” são a comida de qualidade, o bom atendimento, a imagem do espaço e o horário de funcionamento.

As oportunidades encontradas na área da Quinta de São Gonçalo em Carcavelos são a abertura do novo campus da Nova SBE – *School of Business and Economics* e da nova escola da NATO – *North Atlantic Treaty Organization*, que trarão à urbanização uma grande movimentação de pessoas diariamente.

No que se refere à estratégia de comunicação, é importante referir que o “Português Típico” vai estar presente nas redes sociais com maior importância em Portugal. Está prevista também a construção de um *site* com todas as informações úteis para os seus clientes e publicidade de distribuição local, nomeadamente nas novas infraestruturas que serão criadas na envolvente.

No sentido de entrar no mercado, o “Português Típico” vai recorrer a uma estratégia de preço de penetração, de modo a conseguir quota de mercado em relação à concorrência.

O espaço é composto por uma lotação máxima de 240 refeições diárias, ou seja, 87.120 refeições anuais, a previsão média anual de ocupação no primeiro ano é de 18%,

crescendo no segundo ano para 32% devido à abertura do campus da Nova SBE e no terceiro ano será esperado uma taxa de ocupação média anual de 38%.

A previsão de receitas de vendas no primeiro ano será de 170.262€/ano (s/IVA) crescendo para 295.121€/ano (s/IVA) no segundo ano e 348.980€/ano (s/IVA) no terceiro ano. O preço médio utilizado para o cálculo das vendas foi de 10,51€ (s/IVA) por refeição.

O investimento inicial foi calculado em 110.822€, que vai ser suportado em 27% por capitais próprios (30.000€) e 73% recorrendo a empréstimo bancário no valor de 80.822€, com a duração de 4 anos.

Assim a viabilidade do projeto é comprovada pela avaliação económica e financeira que apresenta um Valor Atual Líquido (VAL) de 256.836€, uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 77% e um *Payback Period (PP)* de 3 anos.

Da análise de sensibilidade ao projeto, o pior cenário analisado foi o aumento de 20% dos custos calculados, neste caso o projeto deixa de ser viável pois apresenta um *Payback period* de 7 anos, um VAL com o valor negativo de -74.167€ e um TIR negativo de -10%, o que quer dizer que nesta situação o projeto deixa de ser exequível.

A demonstração de resultados apresenta no primeiro ano um resultado líquido negativo, já no segundo ano a tendência é alterada e o resultado líquido é já positivo o que torna possível fazer face a todos os custos operacionais. Logo a partir deste ponto os sócios podem constituir reservas legais e fazer distribuição de dividendos. Pois o negócio passa a ter rentabilidade.

2. Revisão de literatura

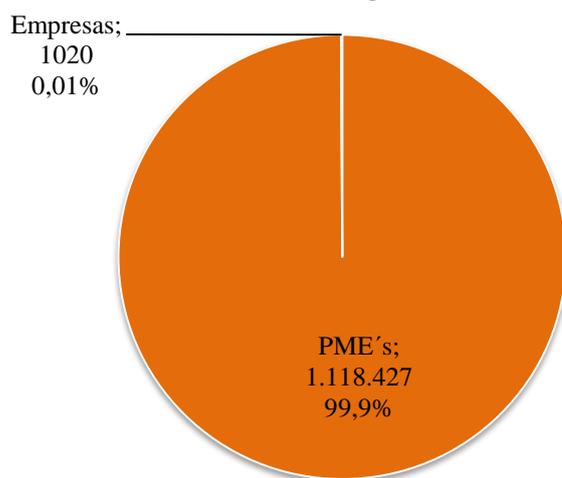
Empreendedorismo:

“O Empreendedorismo é acima de tudo uma atitude de alguém que preza a sua independência e realização pessoal. Detetar uma oportunidade e possuir o conhecimento, criatividade e iniciativa para, isoladamente ou em conjunto, enfrentar a incerteza e transformar essa oportunidade em criação de valor, são as características fundamentais de um empreendedor.” (guia prático do empreendedor, 2012).

Definição de PME, “A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros” (Jornal oficial da União Europeia, 2003, pg4)

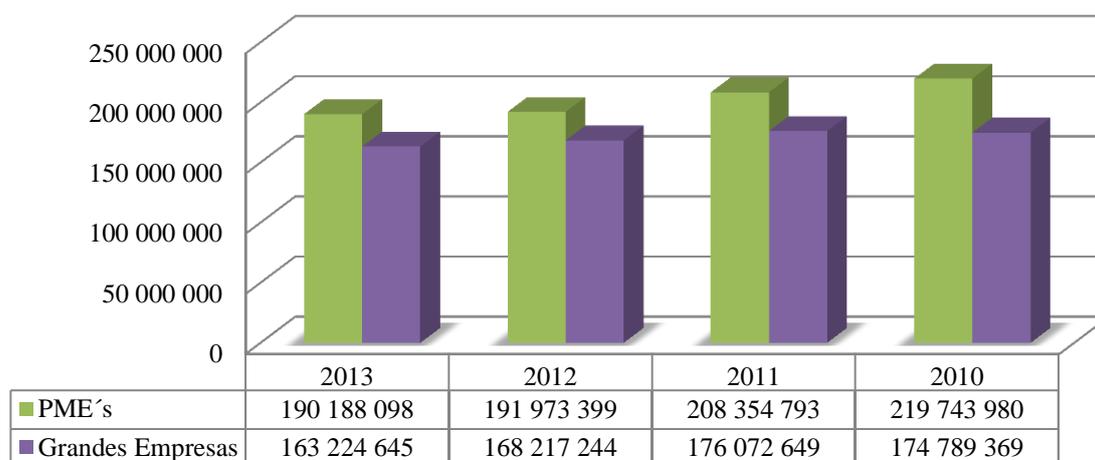
O tecido empresarial português é maioritariamente composto por PME’s. Estas representam 99.9% do total de empresas portuguesas (gráfico 1), são responsáveis por 79% da empregabilidade total nas empresas (gráfico 3) e apresentam um volume de negócios de 190.188.098 M€, que correspondem a 54% do volume total (Dados INE, empresas em Portugal - 2013, Ficheiro Excel XLS-1 (gráfico 2)).

Gráfico 1 - Número de empresas ativas em Portugal



Fonte: INE empresas em Portugal - 2013

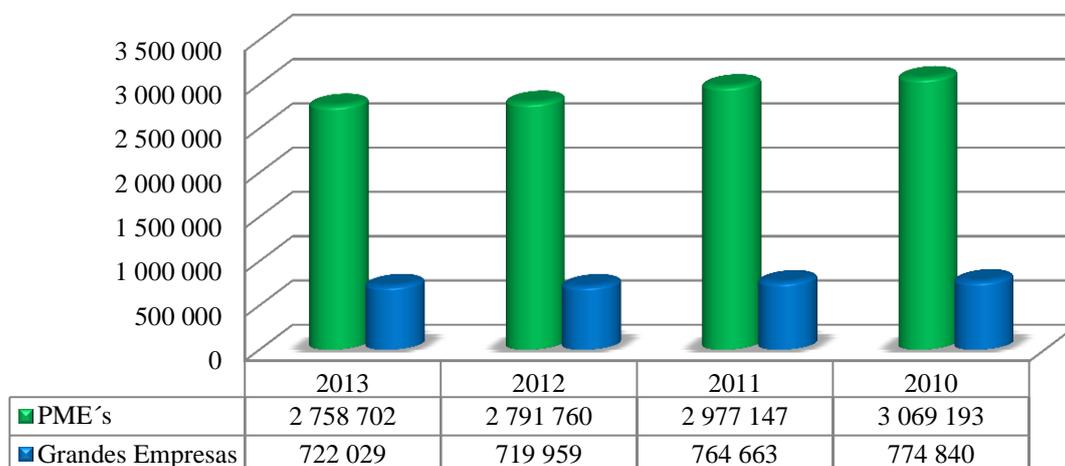
Gráfico 2 - Volume de Negócios (10³ €)



Fonte: INE empresas em Portugal - 2013

No entanto é de salientar que o volume de negócios tem vindo a diminuir ao longo dos anos nas PME's, muito devido à crise que tem levado muitas empresas com menos recursos à falência

Gráfico 3 - Número de colaboradores das empresas portuguesas



Fonte: INE empresas em Portugal - 2013

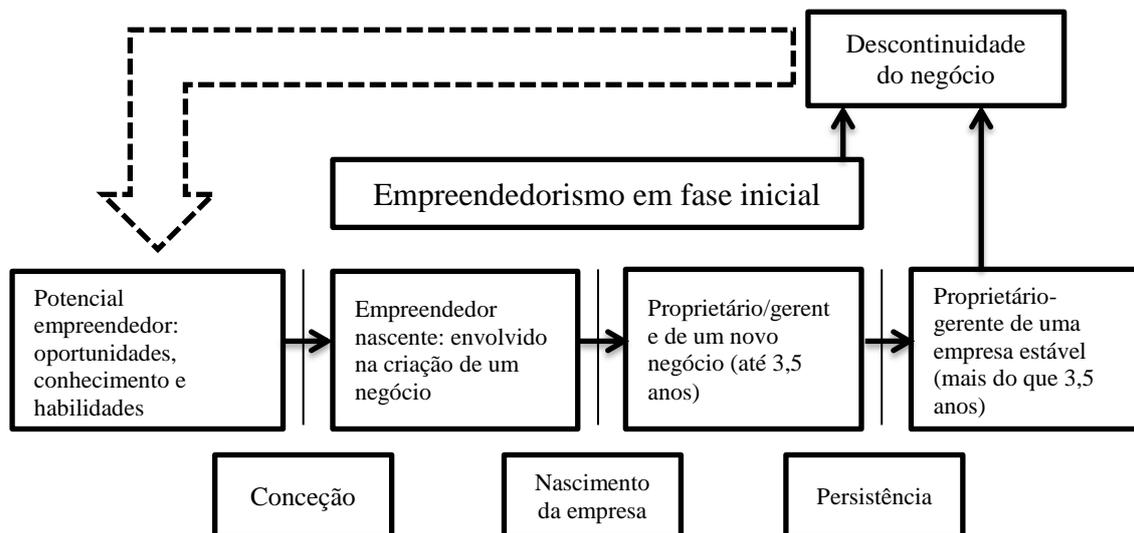
Verifica-se também uma diminuição pouco significativa do número de colaboradores empregados nas empresas. A única exceção é no ano de 2013 em que as grandes empresas aumentaram ligeiramente o número total de colaboradores.

Sendo o empreendedorismo uma tendência crescente a nível mundial, Portugal não apresenta diferente tendência, pois ser empreendedor já faz parte da nossa cultura como

povo, mas no contexto económico e social atual esses números ganham incremento e criam rápidas e importantes modificações na esfera empreendedora portuguesa (GEM Portugal 2013).

Olhando para os dados estudados sobre o empreendedorismo em Portugal, segundo Figueiredo and Brochado, (2015), o crescimento registado do empreendedorismo está mais associado ao sexo masculino, com idades compreendidas entre os 25-34 anos, que apresentam rendimentos familiares médio/elevados, com qualificações académicas, apresentam também baixo nível de risco e mostram uma atitude positiva face à inovação.

Quadro 1 - As fases do empreendedorismo de acordo com o GEM



Fonte: Adapt from Bosma, Coduras, Litovsky & Seaman (2012) in Figueiredo and Brochado (2015).

Quando se olha para o futuro neste tema pode-se dizer segundo Ferreira et al, (2008) que, neste momento, as escolas apresentam-se com um papel fundamental no incremento do empreendedorismo nacional, incluem cadeiras de empreendedorismo nos seus planos curriculares assim como especializações pós licenciaturas. Também o governo olha hoje para o empreendedorismo de outra maneira, promovendo o mesmo, arranjando apoios estatais para novos negócios geradores de emprego, assim como as empresas já existentes também investem em programas de estimulação de novas ideias de empreendedorismo, fazendo destas três áreas de atuação parcerias para o incentivo na aposta de novas tendências.

Visão sobre o setor da restauração:

Para se perceber o setor da restauração é necessário mencionar que este é enquadrado fiscalmente no CAE (classificação das atividades económicas) do código 56101 ao 56305, sendo este considerado no setor do turismo (anexo 1).

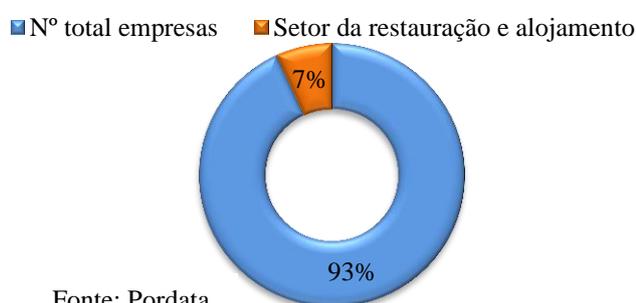
Dados disponíveis na Pordata indicam que o setor da restauração e alojamento representava 7% do número total de empresas existentes em Portugal no ano de 2013.

Quadro 2 - Número de empresas registadas

2013	
Nº total empresas	1.119.447
Setor da restauração e alojamento	82.211

Fonte: Pordata

Gráfico 4 - Número de empresas registadas



Outro indicador importante diz respeito ao volume de negócios das empresas portuguesas que em 2013 fizeram 353.413M€, sendo que o setor da restauração e alojamento faturou nesse ano 8.425 M€, contribuindo com 2% para esse volume de negócios (site Pordata – volume de negócios por atividade económica).

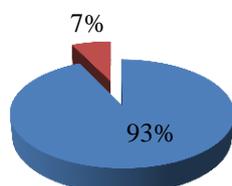
Analisando a taxa de investimento das empresas em 2013 verifica-se que a média do investimento realizado posicionou-se nos 16% enquanto o setor da restauração e alojamento teve um investimento na ordem dos 21%, superior à média geral (site Pordata – taxa de investimento por setor de atividade).

Relativamente ao endividamento, no ano de 2013 as empresas registaram um endividamento de 240.286M€, sendo que o setor da restauração e alojamento apresenta um valor de 10.245M€, que representa 4% do endividamento total (site Pordata – endividamento por setor de atividade).

Ainda é importante referir o número de colaboradores das empresas em Portugal que é de 3.480.731, destes 265.694 são do setor da restauração e alojamento (quadro 3, site Pordata – colaboradores por atividade económica).

Gráfico 5 - Número de colaboradores

- Total de colaboradores das empresas
- Colaboradores do setor da restauração



Fonte: Pordata

Quadro 3 - Número de colaboradores

2013	
Total de colaboradores das empresas	3.480.731
Colaboradores do setor da restauração	265.694

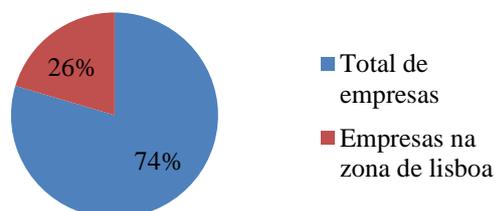
Fonte: Pordata

Analisando mais detalhadamente o setor da restauração que se identifica pelo CAE 56, dados do Ministério da Economia mostram que existiam em 2013 74.374 empresas registadas com o CAE 56, sendo que só na zona de Lisboa o valor era de 19.052 empresas, o que correspondia a 26% do total (documento estatística de bolso – Ministério da Economia).

Gráfico 6 - Empresas de restauração

Quadro 4 - Empresas de restauração

2013	
Total de empresas	74.374
Empresas na zona de lisboa	19.052



Fonte: documento estatística de bolso – Ministério da Economia

Fonte: Documento estatística de bolso – Ministério da Economia

Pode-se ainda mencionar que em 2013 foram constituídas em Portugal na área da restauração, 3.240 empresas, das quais 989 foram constituídas na zona de Lisboa (documento estatística de bolso – Ministério da Economia).

É de mencionar também que no ano de 2013 o número de empresas dissolvidas foi de 1658, das quais 583 da zona de Lisboa (documento estatística de bolso – Ministério da Economia).

Ainda de salientar que dados já disponíveis na AHRESP (Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal) para o 1º trimestre de 2016 sobre a contratação no

setor da restauração, indicam que o setor apresentou um crescimento de 5300 postos de trabalho relativamente ao período homólogo, correspondendo a um crescimento de 2%.

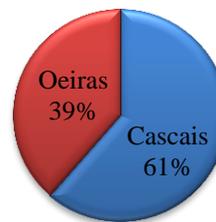
Pode ainda referir-se que na região em que o restaurante vai abrir, região que compreende nos concelhos de Cascais e de Oeiras os dados disponíveis no site Einforma, (diretório de empresas) em 2016 existem atualmente, registadas com a atividade de restauração e similares, 4654 empresas, das quais 2.856 empresas no concelho de Cascais e 1.798 no concelho de Oeiras.

Tabela 5 - Número empresas da restauração nos concelhos de Cascais e Oeiras

2016	
Cascais	2856
Oeiras	1798

Fonte: site Einforma

Gráfico 7 - Número empresas da restauração nos concelhos de Cascais e Oeiras



Fonte: site Einforma

Marketing relacional:

Para se compreender o tema do marketing relacional tem que se estudar o marketing. Os autores Fernandes and Correia (2013) explicam o domínio que os fatores sociais têm no comportamento do consumidor. Tudo isto se relaciona, segundo os autores, com os grupos de referência a que os consumidores estão ligados, como é o caso da família, a posição social ou o status que se pretende obter. Mas não serão apenas estas, todas as variáveis pessoais podem ter influência e devem ser tidas em conta pela empresa e a sua equipa de marketing, como a idade, estilo de vida, capacidade económica, ocupação, imagem, entre tantos outros. Dai a importância do marketing-mix na criação de diferenciação para o consumidor.

Silva and Silva (2008) reconhecem que para todos os gestores é perceptível que para fazer o negócio crescer a estratégia tem que passar claramente pelos clientes. O que cria dúvidas é se a estratégia deve passar pela obtenção de novos clientes ou pela manutenção dos já conquistados.

Os consumidores também têm sofrido alterações, enquanto antigamente o consumidor não se importava de adquirir produtos desprovidos de personalização, atualmente o consumidor está mais atento e a personalização já passa a ser uma opção de escolha pela marca e produto (Silva and Silva, 2008).

O marketing relacional é visto como um novo paradigma. Este é composto pela construção de relações fortes e duradouras entre a marca e os consumidores, em oposição ao marketing tradicional que é focado unicamente na promoção das transações (Antunes and Rita, 2008).

A abordagem do marketing relacional na gestão das empresas pretende reter e fidelizar os seus clientes numa relação a longo prazo, por isso nesta nova abordagem o indicador de posicionamento estratégico passa a ser a sua carteira de clientes em vez da sua quota de mercado. Assim, a estratégia da empresa deve passar pela criação de uma rede de relações, assentes numa base de confiança (Antunes and Rita, 2008).

Também Lindon et al (2011) refere que o marketing relacional será o futuro, apoiado pelo desenvolvimento tecnológico é possível hoje chegar a cada cliente de forma individualizada e selecionando a informação que é mais relevante às suas necessidades, chegando assim ao cliente de uma forma única e diferenciada. Chegamos assim à era do marketing *One-to-One*.

Na geração do marketing relacional deve-se falar de CRM - *Customer Relationship Management*, por isso as empresas devem investir cada vez mais na construção dos relacionamentos com os clientes (Ferrão, 2013).

As empresas tem dificuldade em perceber o que os consumidores realmente valorizam na sua proposta de valor, a isso chama-se o valor percebido pelo consumidor. O que o CRM faz é procurar o real valor que a empresa apresenta aos consumidores, mediante o conhecimento das suas necessidades reais. Isso é possível porque se se conseguir conhecer as orientações que os consumidores manifestam e os resultados que estes esperam da empresa, vamos conseguir satisfazer essas necessidades. (Ferrão, 2013).

Segundo Larán and Espinoza, (2004) existe uma relação positiva entre a satisfação do consumidor e a sua lealdade à marca. Isso cria uma relação de comprometimento empresa/consumidor que deve ser trabalhada no marketing relacional. Deste modo consumidores leais não se limitam a ter uma atitude transacional com a marca, mas sim

uma atitude mais relacional e emocional, com um componente afetivo com a marca. Deste modo criam-se relações de lealdade e fidelidade pela marca, numa estratégia de sustentabilidade do negócio a longo-prazo.

As novas tecnologias vieram facilitar às empresas as suas estratégias de CRM, segundo Gouveia (2014), os consumidores estão cada vez mais recetivos ao uso das novas tecnologias para fazerem compras e reservas de produtos e serviços. Ainda segundo Gouveia (2014), os consumidores consideram de fácil utilização os dispositivos móveis e provou-se que os aderentes a estas novas tecnologias são tanto homens como mulheres dos vários escalões etários com ou sem formação superior.

Gouveia (2014), explica também que as empresas escolhem como meio de contato com os seus clientes os SMS, apesar dos consumidores identificarem o *email* como o meio de contato preferido.

Valor da marca:

O que respeita à importância do valor da marca, Duarte (2012) indica que qualquer marca deve preocupar-se com o fator diferenciação e com a capacidade de conseguir ser inimitável. O que se obtém através da criação de valor nos seus produtos e serviços e divulgando e valorizando a marca, vinculando assim uma relação duradoura com os consumidores.

Por isso Duarte (2012) concluiu que a preferência de um consumidor por uma determinada marca acontece porque o consumidor vê nessa marca uma vantagem relativamente às marcas alternativas existentes no mercado, isso representa que o consumidor faz uma avaliação positiva sobre a marca, escolhendo-a como marca de preferência.

Brito (2010) formulou um modelo integrado de relacionamento do cliente com a marca. O modelo assenta em três níveis de abordagem, que apresentam um grau crescente de relacionamento com os clientes. São estes a ação (nível de presença na mente do cliente), a interação (perceções restantes das associações do cliente com a marca) e por último a relação com o cliente (relação que o cliente cria com a marca).

Quando uma marca se torna num ícone, os seus “donos” passam a ser os seus consumidores. Isto acontece porque os consumidores criam uma relação emocional com a marca que extremamente a valoriza (Goodyear, 1993, in Duarte 2012).

Milan (2006), explica que o valor percebido pelo cliente para certa marca acontece pela sua satisfação pela mesma. Apresentado com isso, a marca em causa, uma reputação positiva também. Estes indicadores positivos levam à retenção de clientes para a marca.

Num outro estudo desta vez feito por Rego et al (2008), concluiu-se que os consumidores criam uma lealdade afetiva com a marca, que se traduz numa atitude positiva do consumidor em relação à marca. Isto acontece porque o consumidor vivência sucessivas experiências positivas com a marca.

Sharf and Sierra (2008), refere ainda que o valor percebido em grande parte advém dos produtos que uma empresa coloca à disposição do mercado, sendo o desenvolvimento desses mesmos produtos um dos processos mais importantes no negócio.

Como menciona Azevedo and Fargangmehr (2003) as empresas portuguesas precisam de construir uma marca forte como solução para uma competitividade saudável e dinâmica. A construção dessa marca forte leva à dinamização e à competitividade da economia nacional.

Os consumidores escolhem cada vez mais as marcas através do seu custo-benefício, a vertente relação preço e a variedade apresentada também pesa na escolha final do consumidor pela marca. Os consumidores estão cada vez mais atentos e exigentes o que requer de uma estratégia de resposta mais forte, que pode passar pela comunicação, o merchandising, as estratégias de preço, entre outras. Todas as variáveis do marketing-mix, são por isso de extrema importância e a ter em conta pela empresa (Magalhães, C et al. 2011).

Vantagem competitiva:

Da elaboração da estratégia da empresa nasce a vantagem competitiva, que é caracterizada pela capacidade que uma empresa tem de desenvolver eficientemente um grupo de atividades de forma única, tornando-se geradora de valor diferenciado para o cliente (Porter, 1991, in Demo et al. 2015).

Quando se estuda a vantagem competitiva é fácil encontrar Michael Porter na literatura. Para Porter (1992), a vantagem competitiva não pode ser interpretada como um todo, pois esta é um conjunto de inúmeras atividades que a empresa desenvolve. Cada uma destas atividades cria uma base de diferenciação, desta linha de raciocínio nasce a cadeia de valor, pois este modelo permite analisar as atividades de relevância estratégica para a empresa de forma a conseguir fontes potenciais de diferenciação. Por isso uma empresa cria vantagem competitiva quando executa as atividades estratégicas de forma mais económica ou melhor que a concorrência.

Segundo Ghedine (2015), na análise deste tema existem duas perspetivas para que se crie a vantagem competitiva: a que advém de fatores externos, assente na teoria do posicionamento estratégico e a que advém dos fatores internos da empresa, assente na visão baseada nos recursos.

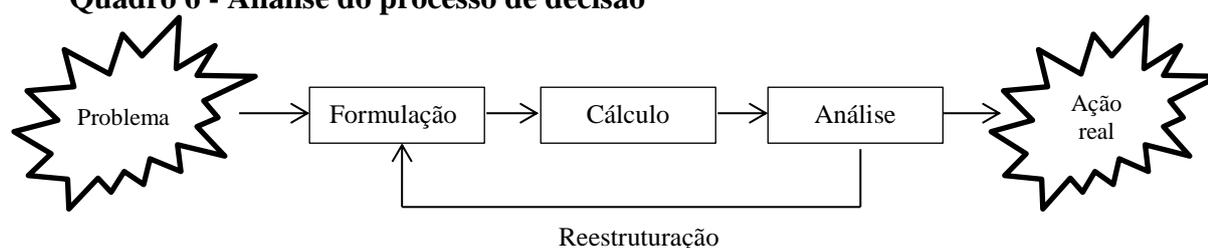
Os mercados estão cada vez mais competitivos, por isso segundo Fernandes and Correia, (2013) referem que todos os fatores que influenciam os consumidores na sua tomada de decisão devem ser tidos em conta. Estes são considerados, segundo os autores, relevantes para a criação da nossa vantagem competitiva face à concorrência. É aos gestores que cabe antever o futuro, antecipando estratégias capazes de assegurar continuidade da organização.

Inovação:

Num novo negócio a inovação deve ser uma preocupação. A estratégia definida inicialmente vai sofrendo ajustes ao longo do tempo. O conceito inovação tem sido aplicado de forma mais ampla ou restrita dependendo da necessidade, este consiste no esforço que a empresa faz em se ajustar ao meio envolvente, de modo a proporcionar continuidade à empresa (Frezatti et al, 2013)

Mas este é um ponto muito sensível para as PME's, pois todos os processos de inovação acarretam algumas incertezas associadas à decisão. Tendo as PME's pouca estrutura, têm também falta de know-how e de capacidade financeira para suportar grandes alterações que a inovação requer. Para isso estas empresas podem recorrer ao modelo de inovação aberta. Esta consiste na utilização de conhecimento externo. A utilização deste modelo diminui substancialmente os custos, da incerteza e dos riscos que o processo de inovação pode trazer (Silva and Dacorso, 2014).

Quadro 6 - Análise do processo de decisão



Fonte: Howard, 1988, in Silva and Dacorso, 2014

Analisando a realidade portuguesa sobre a inovação no setor da restauração a autora Wenda (2014), concluiu que as empresas portuguesas de restauração apresentam um fraco desenvolvimento da criatividade e inovação, muito derivado ao fato de estas terem poucos recursos financeiros e de terem dificuldades de financiamento. Wenda concluiu também que para inovar, quando isso é possível, muitas das empresas de restauração recorrem ao lançamento de novos produtos e serviços, valendo-se dos seus próprios recursos.

Salienta-se o fato de existirem poucos artigos científicos sobre *business plan* na área da restauração, nomeadamente sobre o mercado português, por isso, espero que este trabalho venha de algum modo contribuir para o enriquecimento deste tema.

3. Caracterização da empresa

O “Português Típico” é uma empresa que irá atuar na área da restauração, focada em oferecer produtos e serviços de qualidade aos seus clientes.

O “Português Típico” pretende trazer aos seus consumidores os sabores tradicionais portugueses num novo conceito de experiência, tradição e degustação.

Será composto por um espaço de decoração alusivo as nossas tradições, juntando uma equipa atenciosa e simpática.

Sediado no concelho de Cascais o “Português Típico” vai implantar-se na Quinta de São Gonçalo, em Carcavelos, um bairro residencial mas com muito potencial como vai ser descrito no ponto seguinte.

Este projeto conta com três sócios gerentes, responsáveis por toda a gestão do espaço. Um dos gestores apresenta experiência já de alguns anos na área da restauração com a sua participação em outros negócios semelhantes, tendo a vantagem de deter uma rede de contatos alargada, nomeadamente de fornecedores, que vai ser fundamental para a implementação do negócio e subsequente obtenção dos fatores de diferenciação.

A abertura do espaço está prevista para janeiro de 2017.

Segundo a ANJE, é conhecido que os portugueses apresentam uma relação emocional com a tradição gastronómica portuguesa, o que os leva não só a apreciarem a confeção e os ingredientes utilizados mas também o prazer do convívio à mesa, assim como a arte de degustar as suas refeições.¹

Os clientes tornaram-se mais exigentes e informados quanto à qualidade dos serviços prestados. As novas tecnologias vieram facilitar o acesso a essa informação, por isso, mais que nunca os gestores precisam de uma qualificação continua neste ramo.¹

3.1. Oportunidade

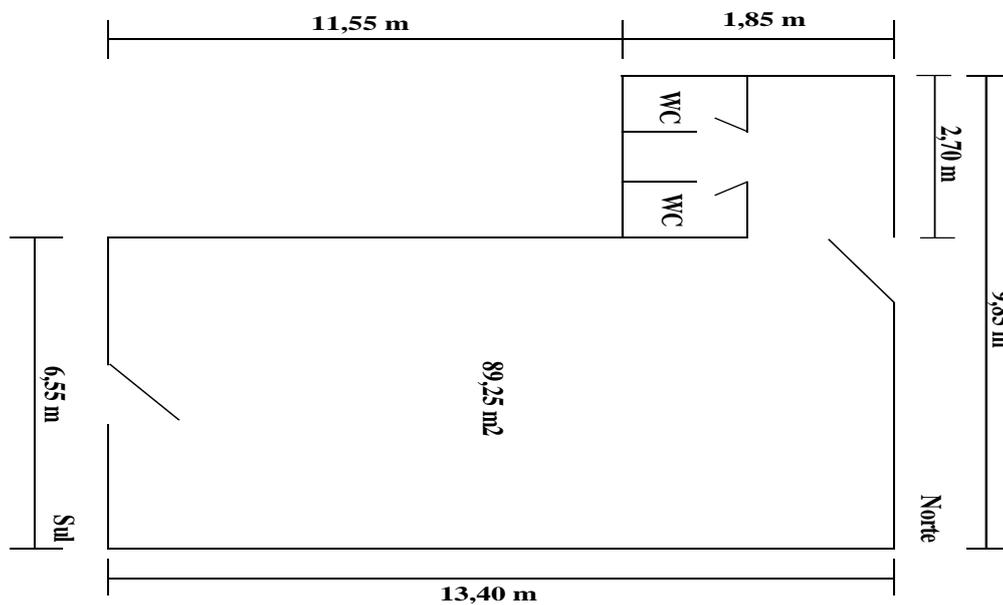
Detetaram-se oportunidades de investimento na área da restauração, no concelho de Cascais, freguesia de Carcavelos, na urbanização da Quinta de São Gonçalo.

Uma oportunidade é a abertura (prevista para 2017) do novo campus da **Nova SBE – School of Business and Economics**, num terreno de 10 hectares cedido pela camara de Cascais junto ao forte de São Julião da Barra, é considerada pelo promotor do projeto uma enorme oportunidade para o “Português Típico” (site Nova SBE).

Alunos → No ano letivo de 2014/2015 a Nova SBE teve 1600 candidaturas para apenas 400 vagas, 600 destas candidaturas foram de alunos estrangeiros. O novo campus prevê um aumento substancial de capacidade de alunos para os 3500 alunos numa fase inicial chegando aos 5000 alunos (site CMC – Camara Municipal de Cascais).

¹http://www.anje.pt/system/files/items/11/original/guia_empendedorismo_restaurante.pdf

Imagem 2 – Planta do espaço



Fonte: Elaboração Própria

3.2. Missão, Visão e Valores

A missão do “Português Típico” é de proporcionar aos seus clientes um momento único de relacionamento com a gastronomia portuguesa, levando sensações únicas à mesa, para com isso obter a preferência e fidelização dos consumidores.

O “Português Típico” assenta a sua cultura em valores fundamentais:

- ✓ Compromisso com o cliente;
- ✓ Crescimento sustentado;
- ✓ Valorização dos recursos humanos;
- ✓ Ética;
- ✓ Inovação;
- ✓ Responsabilidade social e ambiental.

Deste modo o “Português Típico” quer marcar a diferença, crescer de forma sustentada e estabelecer-se no mercado como uma solução de preferência dos consumidores.

A visão do “Português Típico” é a de crescer e posicionar-se como oferta de seleção na área da grande Lisboa, criando valor acrescentado ao sector da restauração.

3.3. Serviços

O “Português Típico” estará aberto 7 dias por semana, das 12h às 00.00h, deste modo pode satisfazer as necessidades de refeição existentes durante o dia, assim como servir de apoio às duas grandes infraestruturas que ali vão nascer.

Como complemento a este serviço vai também oferecer:

- Take away;
- Menus de almoço;
- Wi-Fi;
- Canais desportivos;
- Esplanada;
- Condições especiais para grupos.

4. Quadro de referência

Do estudo feito na revisão da literatura surgiram questões pertinentes a que o “Português Típico” vai tentar responder.

Quadro 7 – Resposta às questões levantadas

Questão	Resposta/ ações do “Português Típico”
Marketing relacional	Presença na web com <i>site</i> , redes sociais, inquéritos de satisfação. Criação de rede de contactos.

Criação de valor	Proporcionar aos consumidores uma experiência agradável, de modo a criar uma marca forte perante o cliente.
Diferenciação	Criação de pratos típicos portugueses, assentes na qualidade dos produtos servidos, num bom atendimento e uma apresentação do espaço adequada à história de Portugal e dos portugueses. Proporcionando uma experiência diferente aos clientes que nos quiserem visitar.
Inovação	Criação mensal de pratos novos inseridos em menus temáticos.

Fonte: Elaboração própria

5. Análise do Mercado

A análise de Mercado serve para que se consiga tomar uma decisão de estratégia consciente e adaptada às necessidades do mercado. Ter uma visão abrangente do mercado e estar sempre atento às novas oportunidades e ameaças resulta numa estratégia mais sustentada do negócio a implementar.

Para isso é necessário analisar as tendências macro e micro envolventes que afetam a empresa no seu dia-a-dia.²

5.1. Macro Envolvente (Análise PEST)

Quadro 8 – Político-legal

Oportunidade	Ameaça
Impostos - O governo vai contemplar no orçamento de estado para o ano de 2016 a redução da taxa de IVA para a restauração dos 23% para 13% (site Jornal Expresso).	

²<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=300>

<p>Apesar de não ser para todos os artigos comercializados vai trazer uma diminuição nas despesas que a empresa tem com as suas obrigações fiscais. Logo pode trazer para a empresa um desafio financeiro.</p>	
<p>Legislação Rigorosa - Portugal dispõe de uma complexa legislação no que diz respeito aos estabelecimentos de restauração e de bebidas (site Anje)</p>	
	<p>Com tantos requisitos legais para a abertura e manutenção de estabelecimentos de restauração, estes trazem custos acrescidos à manutenção do negócio.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 9 – Económico

Oportunidade	Ameaça
<p>Consumo privado - Dados do boletim económico de junho de 2016 do Banco de Portugal, revelam projeções positivas do consumo privado entre os anos de 2016 e 2018. Projeções 2016 1,8%, 2017 1,9%, 2018 1,3% (site BP – Banco de Portugal).</p>	
<p>Este indicador é positivo para o negócio pois releva uma expectativa de aumento do consumo nas famílias portuguesas, o que as predispõe a gastar mais dos seus rendimentos anuais.</p>	
<p>Produto interno bruto - Dados do boletim económico de junho de 2016 do Banco de Portugal, revelam projeções positivas do Produto Interno Bruto (PIB) entre os anos de 2016 e 2018. Projeções 2016 1,5%, 2017 1,7%, 2018 1,6% (site BP).</p>	
<p>Este indicador é positivo para o negócio pois releva um aumento da riqueza do país nos anos seguintes, o que indica que o negócio pode crescer significativamente.</p>	

<p>Índice de confiança do consumidor - Dados da Nielsen apresentam que o índice de confiança dos consumidores portugueses fechou o ano de 2015 com o valor mais elevado dos últimos anos, (66 pontos) uma subida de 11 pontos em relação ao período homólogo. No entanto ainda estamos um pouco distantes da média europeia que se situa nos 81 pontos (site Nielsen).</p>	
<p>O índice de confiança dos consumidores mede o grau de otimismo do consumidor quanto à sua situação financeira e às condições financeiras em geral. Por isso este indicador é positivo para o negócio, pois com este indicador a crescer, significa que os consumidores estão mais predispostos a gastar o seu dinheiro.</p>	
<p>Consumo fora aumenta - Ainda com base num artigo da Nielsen os consumidores portugueses estão mais confiantes, relativamente ao consumo de refeições fora de casa em 2014, eram 47% dos consumidores se inibiam de ter esse tipo de gastos, atualmente apenas 35% se retrai (site Nielsen).</p>	
<p>Este aumento de confiança nos gastos fora de casa pode trazer para o negócio uma oportunidade para o sucesso do mesmo.</p>	
<p>Taxa de juro - Dados do boletim económico de junho de 2016 do banco de Portugal, revelam projeções de crescimento na taxa de juro (EURIBOR a 3 meses) entre os anos de 2016 e 2018. Projeções 2016 -0,3%, 2017 -0,3%, 2018 -0,2% (site BP).</p>	
	<p>Com a necessidade de recorrer a um financiamento para a implementação do negócio, este indicador pode ser negativo pois o aumento da taxa de juro (EURIBOR), vai trazer um aumento das despesas fixas e com isso um esforço maior de rendimentos direcionados as despesas fixas, logo margens mais baixas.</p>
<p>Potencial do concelho de Cascais - Este concelho apresenta uma proximidade com a capital. É segundo um estudo do INE (2009) o 4º concelho com o maior poder de compra. É também o 7º concelho menos industrializado e contribui com 2,3% para o PIB português. Sendo ainda o 6º concelho mais populoso de Portugal.</p> <p>É ainda o município com o dobro da média nacional em pessoas com formação superior e com as menores taxas de abandono escolar no 1º e 2º ciclo (site CMC).</p>	

<p>Estes indicadores são positivos para o negócio pois apresentam boas hipóteses de consumo pelos consumidores na área de atuação do restaurante.</p>	
---	--

Fonte: Elaboração própria

Quadro 10 - Sociocultural:

Oportunidade	Ameaça
<p>Hábitos alimentares - Um estudo efetuado pelo <i>site Momondo</i> sobre tendências de viagem em 2015, 81% dos inquiridos portugueses elege a sua gastronomia como a melhor da europa (<i>site Noticias ao Minuto</i>).</p>	
<p>Sendo um projeto voltado para a cozinha tradicional Portuguesa, este indicador é positivo, pois salienta que os consumidores gostam deste tipo de alimentação, logo é um indicador de possível sucesso para o negócio.</p>	

Fonte: Elaboração própria

Quadro 11 - Tecnológica:

Oportunidade	Ameaça
<p>Aplicação informática - “Gestware”, sistema de gestão empresarial completo, regista vendas, controla atividade dos colaboradores, stocks e informação fiscal (<i>site Gestware</i>).</p>	
<p>Este sistema permite ao negócio um controlo apertado das variáveis cruciais à sustentabilidade do negócio. No entanto também é um sistema complexo, com muitas variáveis em análise.</p>	<p>Pela complexidade do sistema e todas as vantagens que trazem à gestão do negócio, têm um preço elevado, preço esse, que pode sobrecarregar as despesas fixas do negócio.</p>

Fonte: Elaboração própria

5.2. Micro envolvente

5.2.1. Clientes

Os clientes são o que tornam o negócio possível e que o levam ao sucesso, como tal deve-se perceber o que procuram, quais as suas necessidades, para os satisfazer melhor. Assim é importante elaborar um estudo de mercado junto dos potenciais clientes, para com isso adaptar a estratégia da empresa aos nossos possíveis clientes e levar ao sucesso do negócio.

Foi elaborado um estudo quantitativo para perceber as necessidades dos potenciais clientes. O estudo foi constituído por um questionário enviado *on-line* pelos sócios, através da rede social *Facebook* a familiares, amigos e conhecidos, de sua maioria com a residência na área da grande Lisboa. Este questionário decorreu entre dezembro 2015 e março de 2016 tendo sido inquiridos 105 indivíduos com caráter anónimo. O questionário foi composto basicamente por perguntas fechadas, deixando uma pergunta aberta para sugestões no final.

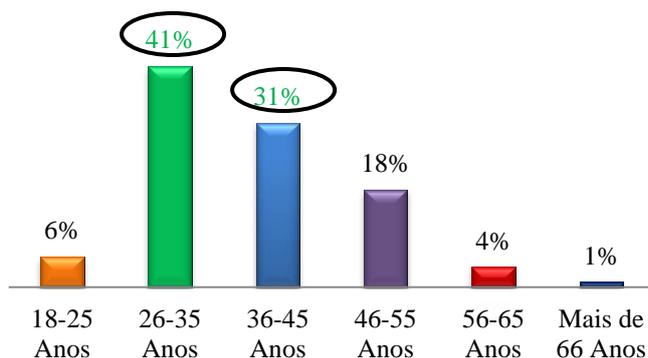
Da análise dos dados pode-se obter informação importante sobre vários parâmetros para ajudar a sustentar o delinear da estratégia da empresa, nomeadamente no que diz respeito à ementa, a horários de refeição, à preferência sobre os serviços prestados pelo restaurante e os valores praticados no mercado.

O inquérito efetuado aos inquiridos está presente no anexo 2.

Análise dos dados:

Relativamente à análise da idade dos inquiridos, estes foram divididos em 6 classes de faixas etárias, com intervalo de 10 anos. Todas as classes obtiveram participação, sendo que as duas classes etárias com maior participação foram as compreendidas entre os 26-35 anos e os 36-45 anos representam um peso de 72% do total de inquiridos

Gráfico 8 - Idade



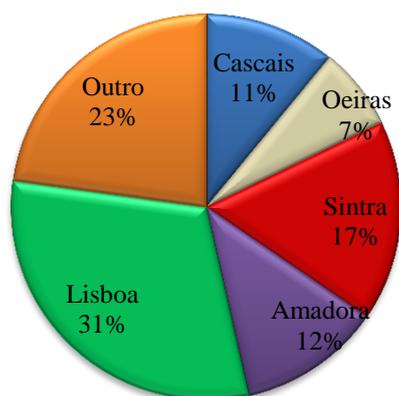
Fonte: Elaboração própria

Quadro 12 - Idade		
	Nº de respostas	% de respostas
18-25 Anos	6	6%
26-35 Anos	43	41%
36-45 Anos	32	31%
46-55 Anos	19	18%
56-65 Anos	4	4%
Mais de 66 Anos	1	1%

Fonte: Elaboração própria

A análise á área de residência dos inquiridos é importante para perceber a proximidade relativamente ao restaurante, logo perceber qual a real possibilidade de os inquiridos frequentarem o espaço. Dos inquiridos 77% foram identificados nos concelhos circundantes ao espaço. Estes concelhos apresentam uma distância ao “Português Típico” entre 10 a 20 km o que torna a possibilidade de visita ao restaurante muito provável.

Gráfico 9 -Concelho de Residência



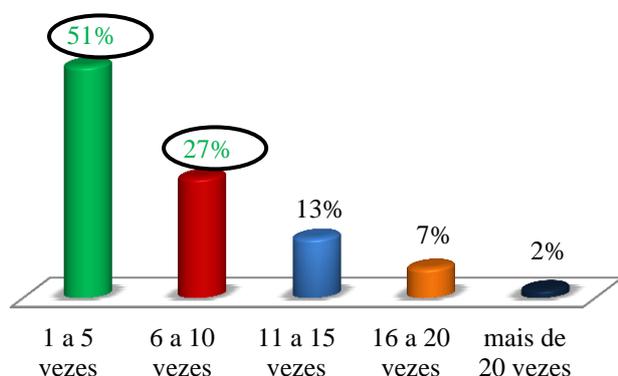
Fonte: Elaboração própria

Quadro 13 - Concelho de Residência		
	Nº de respostas	% de respostas
Cascais	11	11%
Oeiras	7	7%
Sintra	17	17%
Amadora	12	12%
Lisboa	31	31%
Outro	23	23%

Fonte: Elaboração própria

Na variável de quantas vezes os inquiridos comem fora por mês, tenta-se perceber qual a frequência com que estes gastam dinheiro na restauração. O estudo demonstra que a maioria dos inquiridos come fora entre 1 a 10 vezes por mês, tendo estes um peso de 78% no estudo.

Gráfico 10 - Vezes que come fora por mês



	Nº de respostas	% de respostas
1 a 5 vezes	54	51%
6 a 10 vezes	28	27%
11 a 15 vezes	14	13%
16 a 20 vezes	7	7%
Mais de 20 vezes	2	2%

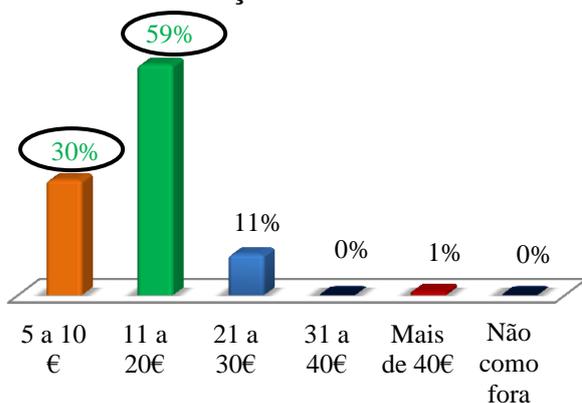
Fonte: Elaboração própria

Fonte: Elaboração própria

Torna-se importante perceber qual o valor médio gasto pelos inquiridos quando vão comer fora, para com isso ajustar o valor de menu do “Português Típico”.

No total dos inquiridos 89 % gasta entre 5 a 20€ por refeição quando vai comer fora, sendo que nas classes mais altas os valores gastos são residuais, a percentagem de respostas é de apenas 1%.

Gráfico 11 - Valor médio gasto por refeição/individual



	Nº de respostas	% de respostas
5 a 10 €	31	30%
11 a 20€	62	59%
21 a 30€	11	11%
31 a 40€	0	0%
Mais de 40€	1	1%
Não como fora	0	0%

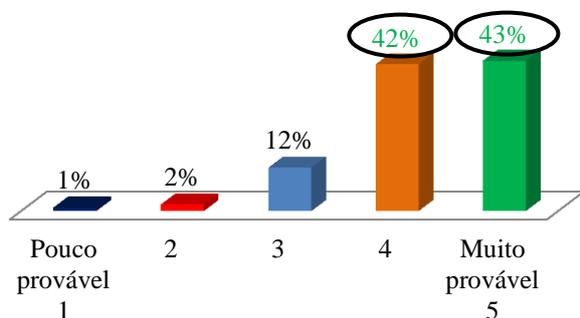
Fonte: Elaboração própria

Fonte: Elaboração própria

Apresentando aos inquiridos várias características do “Português Típico”, como a qualidade dos produtos, decoração típica do espaço e equipa dinâmica e simpática, pretende-se saber qual a possibilidade de quererem visitar o espaço.

O estudo concluiu que a maioria (85%) dos inquiridos está disposto a conhecer este espaço. O que se torna um indicador muito importante.

Gráfico 12 - Probabilidade de conhecer o espaço



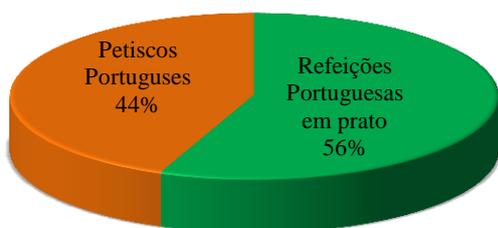
Fonte: Elaboração própria

Quadro 16 - Probabilidade de conhecer o espaço		
	Nº de respostas	% de respostas
Pouco provável 1	1	1,0%
2	2	2,0%
3	13	12,0%
4	44	42,0%
Muito provável 5	45	43,0%

Fonte: Elaboração própria

Abordados sobre qual a preferência da ementa, os valores ficaram muito equilibrados, no entanto existe uma preferência maior de escolhas (56%) sobre as refeições portuguesas.

Gráfico 13 - Ementa que escolheria



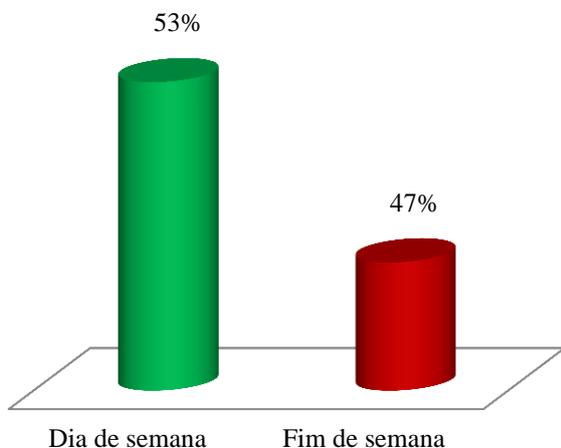
Fonte: Elaboração própria

Quadro 17 - Ementa que escolheria		
	Nº de respostas	% de respostas
Refeições Portuguesas em prato	59	56%
Petiscos Portugueses	46	44%

Fonte: Elaboração própria

Questionados acerca do dia em que visitariam o “Português Típico” as respostas foram muito equilibradas, no entanto existiu um maior número de inquiridos (53%) que indica que visitará o “Português Típico” ao dia de semana.

Gráfico 14 - Quando visitaria o espaço



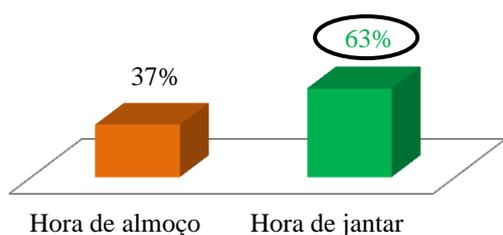
Fonte: Elaboração própria

Quadro 18 - Quando visitaria o espaço		
	Nº de respostas	% de respostas
Dia de semana	56	53%
Fim de semana	49	47%

Fonte: Elaboração própria

Quando inquiridos sobre o horário em que visitariam o “Português Típico” registou-se um desequilíbrio maior, mas mesmo assim não significativo, sendo que o horário de jantar é o mais escolhido pelos inquiridos (63%).

Gráfico 15 - Em que horário visitaria o espaço



Fonte: Elaboração própria

Quadro 19 - Em que horário		
	Nº de respostas	% de respostas
Hora de almoço	39	37%
Hora de jantar	66	63%

Fonte: Elaboração própria

No que corresponde aos serviços, na análise dos dados percebe-se que segundo os inquiridos o mais importante é a comida de qualidade (70%) e o bom atendimento (62%) com um distanciamento grande para as restantes variáveis, sendo o menos significativo para os inquiridos é a localização (14%) do espaço (gráfico e tabela detalhada de dados em anexo 3).

Quadro 20 - Serviços

Serviço	Muito Importante
Comida de qualidade	70%
Bom atendimento	62%
Espaço/Ambiente agradável	35%
Localização	14%
Rapidez no serviço	28%
Preço	36%

Fonte: Elaboração própria

Nos pratos portugueses os inquiridos mostraram grande satisfação por todos os pratos mencionados, no entanto, existem uns que se destacam, como é o caso do polvo à lagareiro 31%, o cozido à portuguesa 31%, o arroz de marisco 30% e a feijoada à portuguesa 25%. No entanto o prato detetado com menos satisfação é a francesinha 18% de respostas negativas (gráfico e tabela detalhada de dados em anexo 4).

Quadro 21 – Pratos portugueses

Pratos	Não gosto nada	Gosto muito
Polvo à lagareiro	11%	31%
Carne de porco à alentejana	8%	18%
Migas à alentejana com carne de porco	8%	14%
Francesinha	18%	16%
Choquinhos à algarvia	10%	16%
Pataniscas com arroz de feijão	3%	17%
Cabrito assado no forno	11%	23%
Caldeirada	8%	16%
Arroz de pato	7%	18%

Feijoada à portuguesa	5%	25%
Cozido à portuguesa	5%	31%
Bacalhau assado no forno	3%	22%
Bife de atum	9%	17%
Arroz de marisco	6%	30%

Fonte: Elaboração própria

No que se refere aos petiscos, os inquiridos foram mais unânimes nas respostas, dos petiscos mencionados destacam-se com maior preferência, as ameijoas à bulhão pato com 45%, o camarão frito com 44%, o bolo do caco com manteiga de alho com 42%, a tabua de queijos com 38%, a salada de polvo com 35%, os cogumelos salteados e a alheira de Mirandela com 31% em simultâneo e o chouriço assado com 31%.

O petisco detetado com menos preferência é a salada de ovas com 21% de respostas negativas (gráfico e tabela detalhada de dados em anexo 5).

Quadro 22 - Petiscos

Petiscos	Não gosto nada	Gosto muito
Molas	18%	20%
Pica-pau	7%	29%
Peixinhos da horta	6%	21%
Salada de polvo	9%	35%
Salada de ovas	21%	15%
Ameijoas à bolhão pato	4%	45%
Camarão frito	4%	44%
Cogumelos salteados	4%	31%
Chouriço assado	3%	31%
Tábua de queijos	7%	38%

Ovos com farinha	7%	27%
Bolo do caco com manteiga de alho	4%	42%
Alheira de Mirandela	8%	31%

Fonte: Elaboração própria

No que se refere às sobremesas, os inquiridos foram mais díspares nas respostas, das sobremesas mencionados destacam-se com mais preferências o bolo húmido de chocolate com 35%, a mousse de chocolate com 29%, o dom rodrigo com abacaxi com 24% e o arroz doce e o pudim, com 20% em simultâneo.

As sobremesas detetadas com menos preferências são as farófias e o dom rodrigo com abacaxi, com 9% de respostas negativas (gráfico e tabela detalhada de dados em anexo 6).

Quadro 23 -Sobremesas

Sobremesas	Não gosto nada	Gosto muito
Tigelada	8%	15%
Tarte de amêndoa	8%	17%
Mousse de chocolate	8%	29%
Arroz doce	8%	20%
Pudim	4%	20%
Farófias	9%	19%
Bolo húmido de chocolate	8%	35%
Dom rodrigo com abacaxi	9%	24%
Leite-creme	6%	18%

Fonte: Elaboração própria

5.2.2. Concorrentes:

Conhecer bem a nossa concorrência é fundamental para o sucesso de qualquer negócio, para isso é preciso estudar e obter o máximo de informação possível sobre a nossa concorrência. Assim podemos agir e criar a diferença.

Foi analisada a oferta de restauração na Urbanização de implantação do restaurante e foram encontrados 4 espaços que mereceram a nossa atenção, em análise na tabela abaixo.

Quadro 24 – Análise da concorrência

Nome	Quintada do Forte (1)	Casa da Quinta (2)	Doce Transmontano (3)	Catemba (4)
Morada	Rotunda de São Gonçalo n. 1, Carcavelos, Cascais	Rua da Grécia, 63 Lj. 16, Carcavelos, Cascais	Rua da Alemanha, 277C, Carcavelos, Cascais	Estrada da Torre, 672, LJ. A, Carcavelos, Cascais
Telefone	210 113 340	214 582 745	214 573 609	214 579 148
Tipo de cozinha	Cozinha Portuguesa	Cozinha Portuguesa, pastelaria e snaks	Cozinha portuguesa, pastelaria	Cozinha portuguesa
Especialidade	Tortilhas e tapas	-----	Noite de fados	-----
Horário	07:30h – 22h Todos os dias	08:30h – 22h Folga semanal: Terças-feiras	07:30h – 00:00h Todos os dias	09:00h – 00:00h Folga semanal: Domingo
Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Take away • Wi-fi • Esplanada • Canais desportivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Take away • Wi-fi • Esplanada • Canais desportivos • Menu de almoço • Zona de fumadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Take away • Wi-fi • Esplanada • Canais desportivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Take away • Wi-fi • Esplanada • Canais desportivos • Menu de almoço
Preço médio	6,9€/Pessoa (almoço) 9,5€/pessoa (jantar) À carta: 15,9€/Pessoa/prato (valor médio)	À carta: 10,5€/ Pessoa/prato (valor médio)	À carta: 10,5€/ Pessoa/prato (valor médio)	8,5€/Pessoa/ menu (almoço) À carta: 5€/ Pessoa/prato (valor médio)

Fonte: Dados site Zomato

Imagem 3 – Mapa da concorrência



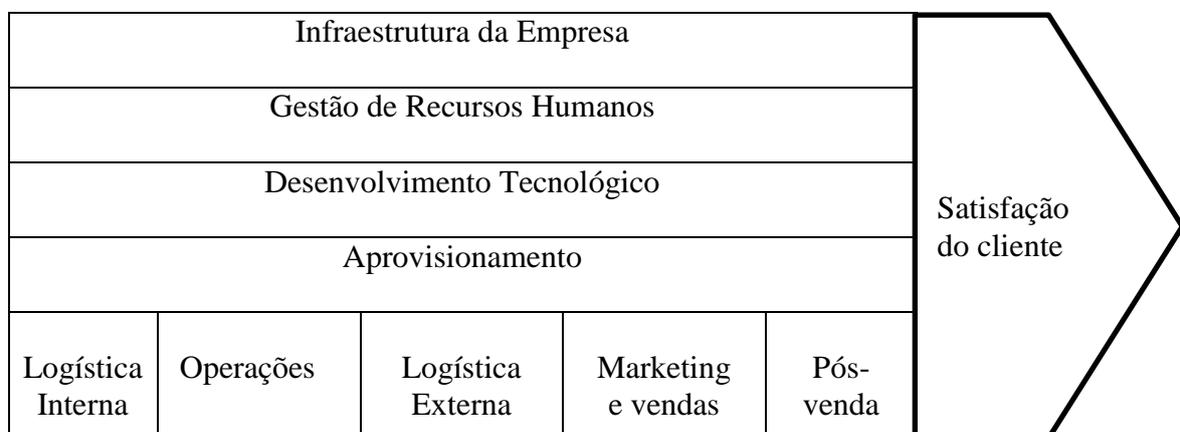
Fonte: Google Maps

6. Análise Interna

6.1. Análise cadeia de valor

Este é um modelo que foi desenvolvido por Michael Porter e que é muito utilizado pelas empresas para sustentar a sua vantagem competitiva. Este modelo permite à empresa avaliar as atividades desenvolvidas, percebendo qual a sua eficiência e eficácia nas mesmas assim como onde podem ser melhoradas³

Imagem 4 – Cadeia de Valor



³<http://www.iapmei.pt/iapmei-gls-02.php?glsid=4&letra=C>

Logística Interna:

O “Português Típico”, por ser uma empresa pequena e de poucos recursos na sua fase inicial, sente necessidades de recorrer a um *software* de gestão de stocks e inventário de mercadorias, que está associado ao sistema de faturação que lhe é requerido por lei. Este sistema traz mais-valias para a empresa pela sua praticidade de uso, no entanto os poucos recursos financeiros para aderir a este sistema podem ser um **Ponto Fraco** para o negócio. Toda a gestão de receção e controlo de inventário de mercadorias vai ficar a cargo dos colaboradores do “Português Típico” no seu dia-a-dia, recorrendo à aplicação informática GESTWARE.

Operações:

O “Português Típico” prima pela qualidade dos produtos que são disponibilizados aos seus consumidores, a preferência e escolha de fornecedores que lhe disponibilizam produtos de qualidade superior vai ser uma preocupação da gestão e fundamental para o sucesso do negócio. Para isso contamos com a experiência de um dos gestores que já trabalha na área da restauração e que têm contactos de fornecedores com produtos de qualidade comprovada, sendo estes já fornecedores deste gestor noutros negócios. Isto é visto pelo “Português Típico” como um **Ponto Forte**.

O horário alargado do “Português Típico” permite chegar às necessidades esperadas dos novos polos que vão abrir nas imediações do restaurante e que vão movimentar muitas pessoas com horários de refeição díspares. Por isso o “Português Típico” considera isso como um **Ponto Forte**, mas ao mesmo tempo um **Ponto Fraco**, que requer um investimento financeiro maior.

Para o “Português Típico” é muito importante investir numa equipa com formação na área e que apresente requisitos para um bom atendimento, pois acreditamos que isso nos trará diferenciação e preferência pelo serviço, por isso consideramos um **Ponto Forte** para o negócio.

Logística externa:

O “Português Típico” vai dispor de serviço de *take away*, para satisfazer os clientes que não querem ou não tem possibilidade de consumir no espaço. Encaramos isso como um **Ponto Forte** no negócio.

Marketing e Vendas:

Para chegar aos clientes, o “Português Típico” vai estar presente nas principais plataformas digitais (facebook, zomato e twitter), de modo a estar sempre perto dos clientes. O “Português Típico” considera isto como um **Ponto Forte** para o negócio.

A localização também se torna de extrema importância para o “Português Típico”, porque isso permite-nos estar perto e bem localizados na área de circulação dos consumidores. Consideramos isto como um **Ponto Forte** do negócio.

Sendo o “Português Típico” uma marca nova no mercado, o desconhecimento da marca é encarado pelos gestores como um **Ponto Fraco** e que requer especial atenção.

A implementação de raiz de toda a estrutura e a baixa capacidade financeira inicial dos sócios é visto pelo “Português Típico” como um **Ponto Fraco** com cuidado e preocupação.

Esperando que os nossos clientes possam ter variadas nacionalidades é importante ter uma equipa com competências na área das línguas, isto é encarado pelo “Português Típico” como um **Ponto Fraco**, porque exige recursos humanos especializados e com isso um acréscimo nos gastos com o pessoal.

Pós-venda:

No “Português Típico” o serviço pós-venda é encarado como a gestão das reclamações dos clientes e é de extrema importância para nós, sendo esta uma tarefa atribuída em exclusivo à equipa de gestão que têm formação e experiência nesta função. Para os gestores configura um **Ponto Forte**, no entanto sempre muito sensível.

Infraestruturas da empresa:

A empresa conta com 3 sócios gerentes, que se vão encarregar da gestão diária do espaço e decisões estratégicas. No entanto sendo esta uma empresa pequena e de poucos recursos vai ter de recorrer a serviços de *outsourcing* nos campos da contabilidade, da área jurídico-legal e no planeamento e execução das obras de implementação do projeto, isso tudo trará custos necessários para o “Português Típico”, que não deixam de ser vistos como um **Ponto Fraco** a ter em atenção pela empresa.

Gestão de recursos humanos:

A gestão dos recursos humanos vai ficar inteiramente à responsabilidade dos sócios gerentes, que têm experiência na área de recrutamento e formação escolar na área de gestão de empresas. Por isso esta atividade é vista como um **Ponto Forte** pela empresa. Este é um ponto importante e sensível para o “Português Típico”, pois queremos que este seja responsável pela nossa criação de diferenciação em relação à concorrência.

Desenvolvimento tecnológico:

Nesta área atividade o “Português Típico” conta com a utilização da aplicação GESTWARE, que ajuda a gestão e a faturação de todo o negócio assim como a gestão de *stocks* e inventário de produtos e matérias. Sendo este um sistema complexo e muito desenvolvido, terá de ser contratado com a empresa representante pela aplicação, trazendo um custo mensal associado à sua utilização, mas por todas as funcionalidades disponíveis na aplicação consideramos ser uma mais-valia na gestão do negócio, vendo-o assim como um **Ponto Forte** para a empresa.

Aprovisionamento:

A gestão desta atividade é feita em exclusivo pelos sócios gerentes, que são responsáveis pelo contacto com os fornecedores e negociação dos melhores contratos para o “Português Típico”, (para a gestão dos *stocks* diários têm a ajuda da aplicação GESTWARE já mencionada anteriormente). A capacidade dos sócios na área da negociação e o fato de já existirem contactos com um dos sócios noutros negócios é considerado pelo “Português Típico” como um **Ponto Forte** para o negócio.

7. Análise Competitiva

Na análise competitiva é recorrente a utilização da análise SWOT, esta é uma ferramenta de gestão que sustenta o diagnóstico estratégico das empresas.

A análise SWOT tem como principais objetivos:

- Fazer um resumo da análise interna e externa da empresa;
- Permitir identificar os recursos fundamentais para a gestão da empresa, funcionando como delineador de prioridades de atuação;
- Analisar e estruturar as opções estratégicas, definindo quais as vantagens e oportunidades a aproveitar pela empresa e quais os pontos fracos ou ameaças a ter em atenção pela mesma.⁴

Quadro 25 – Análise SWOT



Fonte: Elaboração Própria

⁴<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03p.php?id=2344>

7.1. Cruzamento SWOT

Oportunidades VS Pontos Fortes

A **localização** do “Português Típico”, próximo do **novo campos da Nova SBE** e da **escola da NATO**, a apresentação de **pratos típicos Portugueses** e o horário alargado de abertura pretendem cativar os utilizadores dessas infraestruturas. Os **poucos espaços comerciais existentes nesta área** e a **presença do “Português Típico” nos canais digitais** pretendem marcar a diferença para os restantes restaurantes da zona, atraindo também consumidores portugueses. A **baixa do imposto na restauração para os 13%** também é positivo para o “Português Típico” pois diminui os encargos com os impostos pagos e aumenta as margens do negócio.

Ameaças VS Pontos Fracos

Portugal apresenta uma **legislação complexa** no que diz respeito à área da restauração, o que pressupõe um grande esforço no cumprimento dos requisitos legais. As **alterações frequentes das taxas de juro** e a **necessidade de recorrer a financiamento na face inicial**, vêm sobrecarregar as despesas e encargos iniciais. A estratégia de optar por um **horário alargado** e contar com **recursos humanos com formação na área**, juntando a isso o fato de estarmos a viver uma **crise financeira nacional** que afeta todas as classes sociais, é para o “Português Típico” um motivo de preocupação e atenção redobrada na sua estratégia, pois pode afetar negativamente o negócio.

Oportunidades VS Pontos Fracos

O **horário alargado** do “Português Típico” num espaço onde vai abrir o **novo campus da Nova SBE** e a **escola da NATO**, acreditamos que pode ser uma mais-valia. A quantidade de pessoas que estas duas infraestruturas vão movimentar por dia justificam o **investimento inicial elevado**, com um retorno de investimento rápido esperado. A **diminuição do imposto de IVA na restauração** ajuda o “Português Típico” a **investir mais nos recursos humanos com formação** e assim ir de encontro à vantagem competitiva que o “Português Típico” pretende implementar.

Ameaças VS Pontos Fortes

A **presença nos canais digitais** e a **apresentação de pratos típicos portugueses**, pretende chegar mais rápido e a mais clientes, de modo a contornar a **crise financeira** que se vive atualmente em Portugal. Os custos que podem advir da **legislação complexa** a que o setor está sujeito, podem ser ultrapassados pela apresentação de um **atendimento de qualidade** e um **horário alargado** que nos trazem uma vantagem competitiva em relação à concorrência. A **localização** do “Português Típico”, prevê que traga um retorno financeiro rápido do investimento e com isso, também, uma ajuda na gestão das **oscilações que as taxas de juro** apresentam atualmente.

Concluído o cruzamento da SWOT, extraem-se ideias importantes para o negócio e percebe-se a importância dos nossos pontos fortes como criação de vantagem competitiva para o negócio e com isso ultrapassar as ameaças resultantes do exterior e dos nossos pontos fracos.

8. Objetivos do plano

Os objetivos do “Português Típico” são definidos a três anos, são objetivos coerentes, competitivos, de modo a serem alcançáveis:

- Crescer 5% ao ano na faturação;
- Ser reconhecido;
- Aparecer numa publicação de uma revista de renome da especialidade;
- Apresentar uma cotação superior a 4 pontos no site da especialidade Zomato no espaço de 1 ano.

Deste modo o “Português Típico” pretende alcançar um crescimento sustentado a longo-prazo e com criação de valor para os concelhos de Cascais e Oeiras.

9. Definição de Políticas de Implementação

9.1. Público-alvo

O público-alvo do “Português Típico”:

- Residentes nos concelhos de Cascais, Sintra, Amadora, Oeiras e Lisboa
- Classe média
- Faixa etária: jovens adultos e adultos
- Estudantes e funcionários do campus da Nova SBE e NATO

9.2. Posicionamento

Identidade Visual do “Português Típico”

O Logotipo que representa o “Português Típico”:

Imagem 5 - logotipo



Simple e tradicional, este logotipo transmite uma imagem de autenticidade, tradição e particularidade.

Os Portugueses são consumidores exigentes e de hábitos e tradições.

Assim, o logotipo:

- Utiliza um tipo de letra semelhante à escrita manual, que lhe confere um ar autêntico de fácil identificação.
- O azul é transportado pela cor do azulejo típico português onde se inspirou este logotipo e onde se enquadra a moldura exterior.
- O aro que envolve o nome evoca à memória o azulejo típico Português, que nos transporta para os mais emblemáticos monumentos, como igrejas e palácios como forma de decoração de outros tempos.

O logotipo usa o nome que nos identifica com o nosso modo muito patriota de ser português. Leva ao pensamento imediato, de uma paixão pela nossa cultura e sabores tão diversificados da nossa gastronomia.

Assinatura do “Português Típico”

A assinatura que representa o “Português Típico”:

“Cozinhamos sensações”

Os portugueses têm uma relação emocional com a comida, a refeição é também um momento de convívio muito apreciado. Logo faz sentido que o “Português Típico” aproveite esse relacionamento emocional como o momento para marcar a diferença na experiência de degustação. Assim nasce esta assinatura que liga o restaurante a esta forte emoção humana.

Esta assinatura vem dar ao “Português Típico”, um selo de distinção e garantia de qualidade, dotando os serviços e produtos do restaurante de uma natureza de exclusividade e com características únicas.

A força da assinatura “Português Típico” ajuda assim a reforçar a identidade da marca.

Exemplo do individual de mesa:

Imagem 6 - individual de mesa



Fonte: Elaboração Própria

Fatores de diferenciação

Tendo em conta os dados resultantes do estudo de mercado, o “Português típico” vai apostar nos seguintes fatores de diferenciação de modo a criar a sua vantagem competitiva em relação à concorrência (quadro 20).

Quadro 26 - Fatores de diferenciação

Fatores de diferenciação	Ações
Comida de qualidade	A rede de contatos de um dos sócios com fornecedores da área da restauração, proporciona uma vantagem na aquisição de produtos de qualidade.
Bom atendimento	A aposta em colaboradores com experiência na área e o recrutamento focado na competência comunicacional dos colaboradores é fundamental.

Imagem	A aposta numa imagem com decoração recorrendo a produtos típicos portugueses, decorativos e louça de servir, ajuda a fortalecer o nosso conceito de restauração.
Horário	Horário alargado a partir do segundo ano, das 12h às 00.00h, permite servir o público-alvo dos estudantes e funcionários do novo campus da Nova SBE e da NATO.

Fonte: Elaboração própria

9.3. Preço

Sendo o “Português Típico” um restaurante novo e ainda não conhecido pelos consumidores, os sócios vão optar por uma estratégia de preço de penetração, para assim dar a conhecer e cativar clientes, tornando-os clientes habituais, decisivos para a sustentabilidade do negócio.

Para sustentar a tomada de decisão sobre os preços a praticar foram analisados os preços praticados não só pela concorrência direta (restaurantes constantes na tabela 24) mas também por alguma concorrência com a mesma área de atuação (petiscos e refeições portuguesas) na área da grande Lisboa.

Analisando o valor de refeição, a concorrência pratica um valor médio de 15,30€⁵ /Pessoa (pão, azeitonas, manteiga, prato, café), o “Português Típico” vai praticar um valor médio de refeição de 13,65€/Pessoa, posicionando-se este 10,80% abaixo do valor médio da concorrência.

Estes valores são valores à carta, estando também previstas ações de fidelização de clientes que vão ser descritas no ponto da comunicação.

A ementa que o “Português Típico” vai disponibilizar aos seus clientes foi elaborada tendo em conta os dados obtidos no estudo de mercado, indo ao encontro dos gostos demonstrados pelos inquiridos.

Na génese do “Português Típico” está a tradição, e por isso mesmo esta ementa foi elaborada tendo isso em conta, procurando trazer sabores tradicionais aos nossos clientes, assim como uma experiência única de degustação.

⁵<http://www.zomato.com/pt>

Também a imagem da ementa foi pensada tendo em conta, e indo em linha, com a imagem do “Português Típico”, pois pretendemos envolver os clientes neste novo conceito de restauração e com isso conseguir a sua fidelização ao espaço (ementa em anexo 7).

O “Português Típico” vai aceitar como modos de pagamento dinheiro, multibanco e cartões de crédito.

9.4. Comunicação

A estratégia de comunicação do “Português Típico” pretende promover a marca junto do seu público-alvo tendo como objetivo a construção de uma marca forte e com notoriedade, reconhecida.

Conseguir a satisfação dos nossos clientes é o nosso principal objetivo, levando estes a assegurar uma estratégia de comunicação do “passa a palavra” entre amigos e conhecidos e assim alargar o nosso leque de clientes.

Assim o “Português Típico”, vai investir em ações de comunicação nos próximos 3 anos da seguinte maneira:

Imagem 7 – Cronograma das ações de comunicação para 3 anos

	1 Ano												2 Ano												3 Ano												
Ações/Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Website	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Redes Sociais	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ações de rua																																					
Ações nas caixas do correio																																					

Fonte: Elaboração própria

Website → A importância das novas tecnologias na vida dos consumidores tem vindo a crescer. Dados do barómetro de telecomunicações da Marktest de julho de 2015 revela que 60% dos utilizadores de telemóvel tem um smartphone e esta taxa sobe acima dos 60% quando se fala da faixa etária dos 15 aos 24 anos, ou da população que reside nos grandes centros urbanos de Lisboa e Porto, sendo igualmente superior nas classes sociais mais elevadas⁶.

O “Português Típico” percebe a importância das novas tecnologias e não descarta a sua presença nestas novas plataformas, pois segundo dados da marktest o nosso público-alvo apresenta uma taxa elevada de adesão a estas tecnologias. Por isso, a construção de um *site* institucional vai servir para interagir com os clientes, dar a conhecer e manter atualizada a informação da empresa, assim como ajudar a sustentar a construção da imagem e notoriedade da marca como uma marca de confiança.

No *site* estará contemplado um espaço para a identificação e localização geográfica do restaurante (*Google Heart*) de modo a facilitar aos clientes a localização do mesmo através das novas tecnologias (*Smartphones*).

O *site* vai também ser utilizado como criação de base de dados dos nossos clientes, tendo um espaço para responder a um questionário de satisfação onde o cliente tem que se registar deixando os seus contactos (nome, telefone, contribuinte e email) ganhando com isso um desconto de 10% na sua próxima refeição.

Pretendemos conseguir com a oferta do desconto de 10% um incentivo para que o cliente vá ao *site* e preencha o questionário e também que, devido ao desconto conseguido, volte ao “Português Típico”, criando assim um ciclo vantajoso para ambos. Também com a resposta aos questionários conseguimos ajustar a nossa oferta às sugestões dos clientes de forma rápida.

A gestão dos conteúdos do *Website* são da total responsabilidade dos gestores do “Português Típico” de modo a garantir uma coerência na comunicação passada ao seu público-alvo.

Esta ação tem um custo anual que está contabilizado na tabela 27 – Investimento em comunicação.

⁶<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1f2a.aspx>

Redes sociais → Segundo ainda um estudo (Portugueses e as redes sociais 2014) da *Marktest* 71% dos utilizadores das redes sociais seguem ou são fãs de marcas. É também importante saber que 96% dos utilizadores das redes sociais tem conta no *Facebook*.

As novas tecnologias englobam também a importância das redes sociais. Estar presente nas principais redes sociais utilizadas em Portugal é uma estratégia do “Português Típico”. Utilizaremos o *Facebook*, o *Twitter* e o *Instagram* como vertentes de proximidade e comunicação com o nosso público-alvo, e o *Linkedin* na vertente profissional e de contratação.

Estar presente nestes canais todos também faz crescer a nossa possibilidade de aparecer nas primeiras pesquisas do Google como palavra-chave no motor de busca pelos consumidores.

Outra aplicação a estar presente é o *Zomato*, esta aplicação é específica da área da restauração, foi lançada em abril de 2014 e conta já com 60 mil utilizadores⁷. Permitirá um contacto de proximidade entre o “Português Típico” e os seus clientes, permitirá aos utilizadores avaliarem o “Português Típico” e deixarem a sua opinião sobre o restaurante assim como fotografias do espaço e pratos. Também conterá toda a informação importante sobre o restaurante, como horário, contactos, preços médios de refeição e ementa.

Deste modo o “Português Típico” pretende passar uma imagem de modernidade e interatividade aos seus clientes e com isso gerir com maior eficácia as opiniões e sugestões dos seus clientes.

O controlo e a gestão dos conteúdos das redes sociais ficarão a cargo dos sócios gerentes. Esta é uma ação de comunicação gratuita para o “Português Típico”.

Ações nas caixas do correio → Na abertura do “Português Típico” está previsto uma campanha de distribuição de *Flyers* nas caixas do correio das proximidades (urbanização da Quinta de São Gonçalo, Carcavelos, Oeiras e Parede) para dar a conhecer o restaurante.

⁷<https://www.noticiasao minuto.com/tech/541549/zomato-portugal-sera-o-primeiro-pais-ocidental-lucrativo>

No segundo ano não está previsto este tipo de publicidade, pois o raio de ação desta campanha é reduzido e não queremos importunar os consumidores com a sua repetição.

No terceiro ano já está previsto uma nova campanha nesta área de atuação, pois em três anos já existirão novos moradores e os outros que se mantêm já toleram uma nova campanha para reavivar a memória dos consumidores sobre o nosso espaço.

Ações de rua → O objetivo desta campanha é promover o “Português Típico”, junto do novo campus universitário da Nova SBE. A campanha vai ser composta pela distribuição dos *flyers* na entrada principal do campus aos alunos e colaboradores da instituição. Por estar prevista a abertura do campus só para setembro de 2017, a ação vai decorrer entre setembro e novembro de 2017, nas horas de maior afluência de saída do campus (ainda a identificar) e repetir-se-á nos anos seguintes.

A realização destas duas ações (distribuição de *flyers* nas caixas do correio e na rua) vão ficar a cargo dos colaboradores do “Português Típico” o que faz com que os custos fiquem só pela impressão dos *flyers*, os valores vêm contabilizados na tabela 27 – Investimento em comunicação.

Os *flyers* vão ser em papel Couché de 135 grs, impressão na frente e a cores com valores de aquisição de 10.000 *flyers*/52€ ou 5.000 *flyers* /20€⁸.

Quadro 27 – Investimento em comunicação

	1 Ano	2 Ano	3 Ano
Website (Amen)	122€	107€	107€
Ações nas caixas do correio	52€	-----	40€
Ações na rua	-----	20€	12€
Total da campanha	174€	127€	159€

Fonte: Elaboração própria

⁸<http://iflyer.es/epages/>

Os custos anuais em comunicação previstos para o primeiro ano são de 174€, no segundo ano serão de 127€ e no terceiro ano o custo previsto será de 159€, como descrito no quadro anterior.

Atendimento

Faz parte da estratégia do “Português Típico” um atendimento personalizado. Este atendimento pretende abordar o cliente com simpatia e disponibilidade, estando sempre atento para, aconselhar pratos, bebidas e sobremesas. O “Português Típico”, considera a dinâmica colaborador/cliente muito importante e diferenciadora do serviço.

Para isso vai ser crucial a estratégia de contratação dos recursos humanos para o espaço. Conseguir equipas de trabalho motivadas e dinâmicas é fundamental para aplicar esta estratégia.

Fidelização do cliente

Todas as ações descritas pretendem levar à fidelização do cliente. Os sócios do “Português Típico” estruturaram toda a estratégia a pensar nas necessidades e satisfação do cliente, todas as ações foram estruturadas tendo esta premissa como base.

Ainda como parte da estratégia, o “Português Típico” vai dispor de música ambiente de artistas portugueses conhecidos (ex. Ana Moura, Miguel Araújo, António Zambujo, Carminho, entre outros).

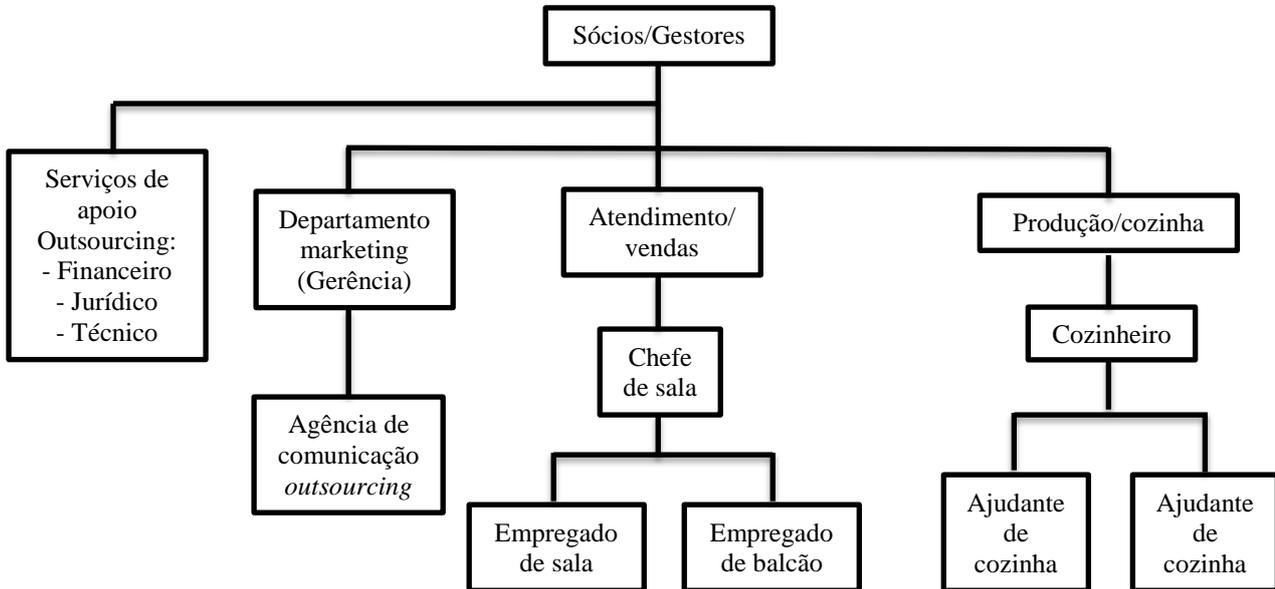
A decoração também vai retratar o típico português, recorrendo a peças da marca Bordalo Pinheiro (alusivas a frutas e legumes e peixes), marca que faz parte da nossa história, conhecida e admirada por tantos portugueses.

A loiça a utilizar no serviço, será tradicional. Recorreremos a peças de barro vidrado e a maioria das refeições virá servida em prato quente e com uma apresentação cuidada.

9.5. Recursos humanos

Organigrama

A estrutura organizacional do “Português Típico” será a seguinte:



Plano para colaboradores

O “Português Típico” considera os seus recursos humanos a “alma” da empresa, pois estes atribuem-lhe credibilidade e conferem-lhe competências de sustentabilidade que visam a criação de valor para o cliente.

Sustentado neste princípio o “Português Típico” vê com especial atenção a sua política de remunerações, pois esta terá que ser coerente e ir de encontro à satisfação dos seus colaboradores, pois a satisfação deles é fundamental para a obtenção de serviços de qualidade.

Nos primeiros três anos e devido aos horários alargados o “Português Típico” prevê contratar um chefe de cozinha, dois ajudantes de cozinha, um chefe de sala (será um dos gerentes) dois empregados de sala/balcão. Será também fornecido a todos os colaboradores alimentação no espaço, o que retira a necessidade do pagamento de subsídio de refeição.

Não está previsto haver variações no sistema de remunerações nos primeiros três anos de atividade.

No que refere aos sócios gerentes, estes têm percentagens de capitais sociais idênticos pelo que na distribuição dos dividendos cada sócio gerente têm direito a 33,33% dos dividendos ao ano.

O “Português Típico” considera que a motivação da equipa é fundamental, uma boa integração faz com que os colaboradores se sintam parte da cultura da empresa, por isso o “Português Típico” prevê a distribuição de prémios de equipa anuais aos seus colaboradores. O valor do prémio será de 5% dos lucros anuais a distribuir pela equipa.

Quadro 28 – Remuneração mensal bruta

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos)					2,50%	5,00%
Remuneração base mensal						
Administração / Direção	0	0	0	0	0	0
Chefe de sala / gerente	1.000	1.000	1.000	1.000	1.025	1.076
Chefe de cozinha	1.300	1.300	1.300	1.300	1.333	1.399
Ajudante de cozinha	800	800	800	800	820	861
Empregado de sala	800	800	800	800	820	861
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores						
Administração / Direção	0	0	0	0	0	0
Chefe de sala / gerente (1 pessoa)	14.000	14.000	14.000	14.000	14.350	15.068
Chefe de cozinha (1 pessoa)	18.200	18.200	18.200	18.200	18.655	19.588
Ajudante de cozinha (2 pessoas)	22.400	22.400	22.400	22.400	22.960	24.108
Empregado de sala (2 pessoas)	22.400	22.400	22.400	22.400	22.960	24.108
TOTAL	77.000	77.000	77.000	77.000	78.925	82.871
Outros Gastos						
Segurança Social	0	0	0	0	0	0
Órgãos Sociais	20,30%	0	0	0	0	0
Pessoal	23,75%	18.288	18.288	18.288	18.288	19.682
Seguros Acidentes de Trabalho	2%	1.155	1.155	1.155	1.155	1.243
TOTAL OUTROS GASTOS	19.443	19.443	19.443	19.443	19.929	20.925
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	96.443	96.443	96.443	96.443	98.854	103.796

Fonte: Folha de cálculo Finincia do IAPMAI, adaptado pelo autor

Horários e calendário laboral

O “Português Típico” vai apresentar um horário de abertura em 2017 das 12h às 16.30h e das 19h às 23.30h, por se considerar que estando a abertura da infraestrutura do campus da Nova SBE prevista só para setembro desse ano, não será necessário nesse

primeiro ano, um horário mais alargado (tenha-se presente que a referida infraestrutura é de importância primordial para o sucesso do negócio).

Nos anos seguintes (a partir de janeiro de 2018) o horário de abertura do “Português Típico” será das 12h às 00.00h.

Com este alargamento de horário o “Português Típico” não descarta a possibilidade de vir a aumentar a sua equipa de trabalho. Pois acredita num acréscimo substancial do número de refeições servidas ao almoço.

A elaboração do calendário laboral dos colaboradores será feita mensalmente, de acordo com a legislação em vigor e colocada em local visível a todos.

O “Português Típico”, vai elaborar um manual de acolhimento que contemplará todas as normas da empresa, será entregue no primeiro dia de trabalho a cada colaborador e fará com que este se sinta integrado na equipa. Terá um acompanhamento próximo do chefe de sala/gestor na primeira semana de trabalho.

As folgas dos colaboradores do “Português Típico” vão ser rotativas descendo a semana, para lhes permitir trabalharem 4 dias e folgarem 2. Com isso descansarão mais e apresentarão uma maior taxa de produtividade. Este horário também permite aos colaboradores terem um fim de semana a cada mês e meio.

Os períodos de férias têm que estar marcados até ao fim de março. Respeitarão a legislação em vigor e resultarão de um acordo entre as partes, não existindo restrições por parte dos gestores, mas no entanto a solicitação do período de férias deverá ser feita por escrito recorrendo a um formulário interno existente para o efeito (anexo 8) e estando sujeito a aprovação e disponibilidade por parte dos sócios-gerentes.

Relativamente às ausências do trabalho, tenham estas origem em motivos de saúde, acidentes ou assuntos pessoais, deverão ser comunicadas o mais rápido possível ao gestor e a justificação deverá ser entregue sempre à gerência.

O “Português Típico” vai estar aberto todo o ano, com as únicas exceções dos dias 1 de janeiro e 25 dezembro, sendo que na véspera desses dias só servirá almoços, fechando às 16.30h.

Quadro 29 - Perfil do posto de trabalho

	Funções	Perfil
Chefe de sala (Gerente)	<ul style="list-style-type: none"> -Responsável por assegurar a qualidade do serviço, cumprindo com todas as normas e procedimentos; -Organizar e dirigir a equipa de empegados de mesa de modo a garantir um serviço de excelência; -Coordenar as atividades entre a cozinha e a sala; -Gestão de conflitos e reclamações; -Responsável pela gestão dos <i>stocks</i> de mesa e bar; 	<ul style="list-style-type: none"> -Formação profissional na área da restauração/bar ao nível do 12º ano de escolaridade; -Orientação para o cliente e gosto pelo contato com o público; -Boas capacidades de comunicação e relacionamento interpessoal; -Conhecimentos de informática na ótica do utilizador, -Fluente na língua inglesa; -Conhecimentos em controlo de custos e <i>stocks</i>; -Sentido de responsabilidade; -Capacidade de liderança.
Chefe de Cozinha	<ul style="list-style-type: none"> -Organização, coordenação e controlo de todas as atividades da cozinha; -Planeamento e organização das refeições diárias; -Controlo de <i>stocks</i> e planeamento da aquisição dos produtos alimentares em função do número de refeições servidas; -Coordenador da equipa de cozinha; -Responsável pela lista de compras diárias necessárias; - Avaliar os resultados do serviço de cozinha, a nível quantitativo e qualitativo, em função dos objetivos estabelecidos; 	<ul style="list-style-type: none"> -Formação Profissional na área de Cozinha ao nível do 12º ano de escolaridade; -Experiência profissional mínima de 5 anos; -Vasto conhecimento da cozinha Portuguesa; -Conhecimentos em controlo de custos e gestão de <i>stocks</i>; -Conhecimentos de HACCP -Dinâmico(a) e pró-ativo(a) -Experiência em gestão de equipas e facilidade de relacionamento interpessoal; -Boa capacidade de comunicação; -Fluente na língua Inglesa; -Sentido de Responsabilidade; -Capacidade de liderança.
Ajudante de cozinha	<ul style="list-style-type: none"> -Preparar, cortar e limpar alimentos; -Preparar as guarnições para pratos; -Limpeza da cozinha e áreas de preparação; -Limpeza e arrumação de loiças e talheres; -Desembalar, verificar e armazenar alimentos em frigoríficos e armários; 	<ul style="list-style-type: none"> -Formação profissional na área de cozinha, ao nível do 12º ano de escolaridade; -Experiência profissional mínima de 1 ano; -Conhecimentos de cozinha Portuguesa; -Fluente na língua Inglesa;

		<ul style="list-style-type: none"> -Boa gestão do tempo; -Dinamismo, organização e iniciativa; -Bom relacionamento em equipa
Empregado de sala	<ul style="list-style-type: none"> -Acolhimento e atendimento ao cliente; -Execução dos trabalhos de preparação da sala; -Rececionar, desembalar, verificar e armazenar os produtos de bar em frigoríficos e armários; -Aconselhar os clientes em relação à ementa; -Efetuar a faturação sobre os serviços prestados; -Limpeza da sala e mesas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Formação profissional na área da restauração/bar ao nível do 12º ano de escolaridade; -Gosto pelo contato com o cliente; -Boa apresentação; -Fluente na língua Inglesa; -Dinamismo e pro-atividade; -Organização e iniciativa; -Bom relacionamento em equipa; -Sentido de responsabilidade; -Facilidade de comunicação.
Empregado de balcão	<ul style="list-style-type: none"> -Rececionar, desembalar, verificar e armazenar os produtos de bar em frigoríficos e armários; -Preparação de bebidas simples e compostas assim como cafés; -Preparação de pequenas refeições e aperitivos; -Limpeza do balcão e das loiças de balcão. 	<ul style="list-style-type: none"> -Formação profissional na área da restauração/bar ao nível do 12º ano de escolaridade; -Boa apresentação; -Fluente na língua Inglesa; -Dinamismo e pro-atividade; -Organização e iniciativa; -Bom relacionamento em equipa; -Sentido de responsabilidade;

Fonte: Elaboração própria

10. Requisitos para a implementação

A abertura de um espaço de restauração requer vários passos que antecedem a sua inauguração e que têm que ser tidos em conta num plano de negócios.

Estruturar os passos para a implementação vai ajuda a organizar e cumprir os *timings* previstos.

11. Avaliação financeira

11.1. Pressupostos

O início de atividade está previsto para a 3ª semana de janeiro de 2017.

O estudo de viabilidade vai considerar o horizonte temporal de 6 anos (2017-2022).

A venda dos nossos produtos será feita a pronto pagamento, não existindo lugar a prazo médio de recebimento, no entanto, no que se refere à aquisição de produtos e serviços aos nossos fornecedores, o prazo médio de pagamento será de 60 dias.

Para facilitar o cálculo do quadro CMVMC vai-se considerar que todos os produtos são sujeitos à taxa de IVA de 23% (Tabela pressupostos em anexo 11).

A taxa de inflação a aplicar será de 0,5% baseado no IPC (Índice de Preços no Consumidor) dados de Abril de 2016 do INE (Instituto nacional de estatística).

11.2. Avaliação económica

11.2.1. Projeção de vendas

O “Português Típico” vai ter uma capacidade máxima de 60 lugares, com uma taxa de rotação de duas vezes ao almoço e ao jantar, o que perfaz uma capacidade de servir 120 refeições ao almoço e 120 refeições ao jantar, o que perfaz uma taxa máxima anual de ocupação de 87.120 refeições.

Na projeção de vendas foi tido em conta que no primeiro ano de exercício só em setembro é que vai abrir o campus da Nova SBE que se prevê traga mais movimento à hora de almoço e por ser uma urbanização maioritariamente residencial, os sócios prevêem que na hora do almoço durante o primeiro ano a taxa de ocupação será baixa (8%) durante a semana.

Já durante o fim de semana e à noite os sócios acreditam numa maior taxa de ocupação, ao jantar durante a semana a taxa de ocupação prevista será de 17% e ao fim de semana de 33% quer ao almoço quer ao jantar, sendo a média da taxa de ocupação anual de 18%.

Nestas contas também foi ponderado que somos um espaço novo e não conhecido, logo numa fase inicial acreditamos que a taxa de ocupação será pequena, mas acreditamos

que devido ao serviço prestado e às ações previstas de comunicação essa taxa de ocupação vá crescendo ao longo do ano.

A evolução das vendas será de acordo com o quadro seguinte:

Quadro 30 – Evolução das vendas

	2º Ano - 2018	3ºano - 2019
Taxa de crescimento médio	76%	18%
Taxa de ocupação média	32%	38%

Fonte: Elaboração própria

Os valores médios de refeição apresentados nesta tabela são valores à carta que advém do ponto “preço” onde foram elaborados os preços e comparados com os preços da concorrência. Sendo que no ponto do “preço” o valor da refeição apresenta IVA incluído, para efeitos de cálculo de vendas chegou-se ao valor de 10,51€ S/ IVA por refeição.

O “Português Típico” adotou uma taxa de variação de preços baixa, porque a taxa de inflação está também ela baixa e não se prevê que vá crescer muito nos próximos anos (Boletim Económico do Banco de Portugal Junho 2016).

Quadro 31 – Mapa Vendas + Prestações de Serviços

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de variação dos preços		0,0%	0,0%	1,0%	1,5%	2,0%
Almoços	81.978	191.829	230.194	244.121	260.172	278.644
Quantidades vendidas	7.800	18.252	21.902	22.998	24.147	25.355
Taxa de crescimento das unidades vendidas		134,0%	20,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Preço Unitário	10,51	10,51	10,51	10,62	10,77	10,99
Jantares	88.284	103.292	118.786	125.973	134.255	143.788
Quantidades vendidas	8.400	9.828	11.302	11.867	12.461	13.084
Taxa de crescimento das unidades vendidas		17,0%	15,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Preço Unitário	10,51	10,51	10,51	10,62	10,77	10,99
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	170.262	295.121	348.980	370.094	394.427	422.432

Fonte: Folha de cálculo Finincia do IAPMAI, adaptado pelo autor

Baseados nas estimativas de vendas, calculamos os CMVMC (custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas), chegando a uma margem bruta de 69% do valor das vendas dos produtos ou serviços, face aos custos inerentes à elaboração das refeições (calculados disponíveis em anexo 12).

Quadro 32 – Mapa do Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas – CMVMC

	Margem Bruta	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Almoços	69,0%	25.413	59.467	71.360	75.678	80.653	86.380
Jantares	69,0%	27.368	32.021	36.824	39.052	41.619	44.574
TOTAL CMVMC		52.781	91.487	108.184	114.729	122.272	130.954

Fonte: Folha de cálculo Finincia do IAPMAI, adaptado pelo autor

Quadro 33 – Mapa dos custos com Fornecimento de Serviços Externos – FSE

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Serviços especializados										
Publicidade e propaganda	23%	95%	5%	15,00	180,00	185,40	190,96	196,69	202,59	208,67
Vigilância e segurança	23%	100%		550,00	6.600,00	6.798,00	7.001,94	7.212,00	7.428,36	7.651,21
Honorários - TOC	23%	100%		160,00	1.920,00	1.977,60	2.036,93	2.098,04	2.160,98	2.225,81
Conservação e reparação	23%		100%	500,00	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05	6.955,64
Materiais										
Diversos	23%		100%	65,00	780,00	803,40	827,50	852,33	877,90	904,23
Energia e fluidos										
Eletricidade	23%	80%	20%	639,00	7.668,00	7.898,04	8.134,98	8.379,03	8.630,40	8.889,31
Gaz	23%	80%	20%	37,50	450,00	463,50	477,41	491,73	506,48	521,67
Água	6%	80%	20%	50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%		800,00	9.600,00	9.888,00	10.184,64	10.490,18	10.804,88	11.129,03
Serviço MEO TV + NET + Telefone	23%	100%		34,90	418,80	431,36	444,30	457,63	471,36	485,50
Seguros		100%		18,00	216,00	222,48	229,15	236,03	243,11	250,40
Sócio AHREP	23%	100%		25,00	300,00	309,00	318,27	327,82	337,65	347,78
WinRest Sistema PT	23%	100%		74,90	898,80	925,76	953,54	982,14	1.011,61	1.041,96
TOTAL FSE					35.631,60	36.700,55	37.801,56	38.935,61	40.103,68	41.306,79

Fonte: Folha de cálculo Finincia do IAPMAI, adaptado pelo autor

11.2.2. Fundo de maneoio

O cálculo do mapa dos CMVMC juntamente com o mapa do FSE – Fornecimento de serviços externos, permitem chegar ao mapa do cálculo das necessidades do fundo de maneoio.

Quadro 34 – Mapa de necessidades de fundo de maneoio

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Clientes	582	1.008	1.192	1.264	1.348	1.443
Inventários	2.199	3.812	4.508	4.780	5.095	5.456
Estado	0	0	0	0	0	0
TOTAL	5.781	7.820	8.700	9.045	9.442	9.900
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	17.668	25.808	29.443	31.002	32.773	34.784
Estado	5.776	13.496	15.591	16.385	17.386	18.614
TOTAL	23.445	39.305	45.034	47.388	50.159	53.399
Fundo Maneio Necessário	-17.664	-31.484	-36.334	-38.343	-40.717	-43.499
Investimento em Fundo de Maneio	-17.664	-13.821	-4.849	-2.009	-2.374	-2.782
ESTADO	5.776	13.496	15.591	16.385	17.386	18.614
SS	2.229,79	2.229,79	2.229,79	2.229,79	2.285,54	2.399,82
IRS	962,50	962,50	962,50	962,50	986,56	1.035,89
IVA	2.584,19	10.303,90	12.398,63	13.192,89	14.113,61	15.178,62

Fonte: Folha de cálculo Finincia do IAPMAI, adaptado pelo autor

Para fazer face as responsabilidades de recebimento dos clientes e pagamento a fornecedores foi calculado o valor de 17.664€ de modo a fazer fase as necessidades de fundo de maneoio e com isso evitar roturas de tesouraria.

O aumento das necessidades de fundo de maneoio verificado no mapa estão diretamente relacionadas com o aumento das vendas esperado nos anos seguintes, o que leva a um consequente aumento de CMVMC e de FSE.

11.2.3. Cash flow

Quadro 35 – Mapa de *Cash Flow*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-19.877	43.935	70.982	81.309	93.434	108.866
Depreciações e amortizações	11.910	11.910	11.910	11.574	8.619	1.220
Provisões do exercício						
	-7.968	55.845	82.892	92.883	102.053	110.086
Investimento/Desinvestimento em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	17.664	13.821	4.849	2.009	2.374	2.782
CASH FLOW de Exploração	9.696	69.666	87.741	94.892	104.427	112.868
Investimento/Desinvestimento em Capital Fixo						
Capital Fixo	-110.822					
Free cash-flow	-101.126	69.666	87.741	94.892	104.427	112.868
CASH FLOW acumulado	-101.126	-31.460	56.281	151.173	255.600	368.468

Fonte: Folha de cálculo Finincia do IAPMAI, adaptado pelo autor

O cálculo do *Cash Flow* de exploração do projeto apresenta logo no primeiro ano valor positivo, quanto ao *Cash Flow* acumulado só se torna positivo no terceiro ano (2019), porque é neste ano que ocorre o retorno do investimento realizado.

11.3. Avaliação económica e financeira

11.3.1. Financiamento

Quadro 36 – Mapa de financiamento

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Investimento	93.158	-13.821	-4.849	-2.009	-2.374	-2.782
Margem de segurança	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Necessidades de financiamento	95.000	-14.100	-4.900	-2.000	-2.400	-2.800
Fontes de Financiamento						
Meios Libertos		55.845	82.892	92.883	102.053	110.086
Capital	30.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Instituições Crédito	80.822					
Subsídios						
TOTAL	110.822	55.845	82.892	92.883	102.053	110.086

N.º de anos reembolso	4						
Taxa de juro associada	2,57%						
Capital em dívida (início período)		80.822	80.822	60.617	40.411	20.206	
Taxa de Juro		3%	3%	3%	3%	3%	3%
Juro Anual		2.080	2.080	1.560	1.040	520	
Reembolso Anual			20.206	20.206	20.206	20.206	
Imposto Selo (0,4%)		8	8	6	4	2	
Serviço da dívida		2.089	22.294	21.772	21.250	20.728	
Valor em dívida		80.822	60.617	40.411	20.206		

Fonte: Folha de cálculo Finincia do IAPMAI, adaptado pelo autor

O capital necessário para a implementação do plano de negócios é de 10.822€. Este valor será repartido em 27% (30.000€) em capital próprio e 73% (80.822€) em financiamento bancário. O financiamento bancário solicitado foi o “linha PME crescimento 2015 – vertente fundo e maneio e investimento” da CGD apresentando uma taxa de 2.57% a longo-prazo. O valor de financiamento será de 80.822€, com um prazo solicitado de 4 anos (plano de investimento em anexo 13).

11.3.2. Análise de viabilidade do projeto

Quadro 37 – Mapa de Demonstração de resultados

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	170.262	295.121	348.980	370.094	394.427	422.432
CMVMC	52.781	91.487	108.184	114.729	122.272	130.954
Fornecimento e serviços externos	35.632	36.701	37.802	38.936	40.104	41.307
Gastos com o pessoal	96.443	96.443	96.443	96.443	98.854	103.796
EBITDA	-14.593	70.490	106.552	119.987	133.198	146.375
Gastos/reversões de depreciação e amortização	11.910	11.910	11.910	11.574	8.619	1.220
EBIT (Resultado Operacional)	-26.503	58.581	94.643	108.413	124.579	145.155
Juros e rendimentos similares obtidos	134	366	624	888	1.177	1.509
Juros e gastos similares suportados	2.089	2.089	1.567	1.044	522	
RAI - Resultado antes de impostos	-28.457	56.858	93.701	108.257	125.234	146.663
Imposto sobre o rendimento do período		7.100	23.425	27.064	31.308	36.666
Resultado líquido do período	-28.457	49.758	70.275	81.192	93.925	109.997

Fonte: Folha de cálculo Finincia do IAPMAI, adaptado pelo autor

O mapa da demonstração de resultados apresenta no primeiro ano um resultado líquido negativo, mas no segundo ano a tendência é já positiva e de crescimento nos anos seguintes. Com isto pode-se dizer que a partir do 2 ano já é possível fazer face a todos os custos operacionais e constituir também reservas legais assim como a distribuição de dividendos entre os sócios.

11.4. Análise de resultados

11.4.1. Avaliação da decisão de investimento

Quadro 38 – Mapa Avaliação do projeto – perspetiva do projeto

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Free Cash Flow to Firm	-101.126	69.666	87.741	94.892	104.427	112.868
WACC	2,1%	6,4%	9,2%	10,7%	11,6%	11,7%
Fator de atualização	1	1,064	1,161	1,286	1,436	1,603
Fluxos atualizados	-101.126	65.498	75.551	73.785	72.733	70.395
	-101.126	-35.628	39.923	113.709	186.441	256.836

Valor Atual Líquido (VAL)	256.836€	VAL > 0 – O projeto é economicamente viável
Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)	77%	TIR > 0 – O projeto é economicamente viável
Pay Back period	3 Anos	O projeto é pago ao final do 3 ano de atividade

Fonte: Folha de cálculo Finincia do IAPMAI, adaptado pelo autor

Pode-se concluir pela análise dos dados que o “Português Típico” é um projeto viável, pois apresenta um VAL de 256.836€. apresentando também uma TIR de 77% e um *PayBack Period* de 3 ano o que significa que após este prazo o projeto atinge o retorno financeiro do investimento inicial e passa a ser rentável.

Nota: os restantes mapas encontram-se disponíveis para análise no anexo 14.

11.5. Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade pretende aferir qual a influência que possíveis alterações aos pressupostos iniciais podem ter na rentabilidade do negócio. Os cenários analisados foram o cenário negativo e o positivo das seguintes variáveis, CMVMC, FSE, gastos com pessoal e vendas como é possível analisar no quadro seguinte.

Quadro 39 – Mapa Análise de Cenários

	Cenário Otimista (-20% de custos)	Cenário Base	Cenário Pessimista (+20% de custos)	Cenário Pessimista (-20% de vendas)
CMVMC	23.036 €	64.921 €	106.805 €	64.921 €
FSE	32.865 €	41.088 €	49.317 €	41.088 €
Gastos com Pessoal	77.154 €	96.443 €	115.731 €	96.443 €
Vendas	170.262 €	170.262 €	170.262 €	136.210 €
VAL	538.994 €	256.836 €	-74.167 €	104.412 €
TIR	230%	77%	-10%	31%
PayBack Period	2 Ano	3 Ano	7 Anos	4 Anos

Fonte: Elaboração própria

Analisando o quadro de cenários pode-se concluir que no cenário pessimista em relação aos custos, o projeto não apresenta viabilidade, pois tanto o VAL como o TIR apresentam valores negativos, sendo alcançado o *payback* um prazo de 7 anos. Ainda num cenário pessimista mas relativamente às vendas os dados apresentam já valores favoráveis, sendo neste caso o VAL e o TIR positivos e apresentando um *payback* de apenas 4 anos, tronando assim o projeto viável. Já num cenário otimista o prazo para *payback* é reduzido para 2 anos. Da análise do quadro pode-se concluir que a variável que apresenta uma maior alteração de valores é o CMVMC, por isso é a variável que mais vai influenciar os cenários analisados.

12. Conclusões

A área da restauração têm sido alvo de reestruturações profundas nestes últimos anos, quer por parte da visão que os clientes têm do mercado, assim como da maneira como os restaurantes se relacionam com os seus clientes.

Por isso o “Português Típico” pretende trazer ao mercado uma proposta inovadora mas tradicional dos nossos costumes.

Neste projeto a escolha da localização é fundamental para o sucesso do mesmo, isto devido à abertura de novas infraestruturas que vão trazer necessidades acrescidas de serviço de refeições na Urbanização da Quinta de São Gonçalo, Carcavelos.

O projeto “Português Típico” tem como objetivo estudar o conceito e a sua viabilidade financeira e económica.

Podemos concluir que segundo os dados retirados do estudo de viabilidade financeira e económica do projeto, este apresenta resultados bastante positivos.

Os custos de investimento ascendem aos 110.000€, sendo que é previsto o retorno do investimento no espaço de 3 anos. O estudo apresenta um VAL de 256.836€ e um TIR de 77%, mostrando a viabilidade do projeto. É importante salientar também que se existir um incremento de 20% nos custos do projeto, o mesmo passa a não ser viável, pois neste cenário o projeto apresenta um VAL e um TIR negativo e um *payback* de 7 anos.

Mas este plano não serve só para perceber a viabilidade do projeto, serve também para tirar conclusões sobre a estratégia de implementação do negócio e o modo como se devem abordar os consumidores.

Num mercado bastante competitivo uma estratégia de diferenciação trará vantagens para o “Português Típico”, identificar-se como uma marca assente nos nossos costumes e raízes mas aberta à inovação e novas tendências.

Por isso a estratégia seguida assentou nos fatores de diferenciação identificados através do estudo de mercado efetuado aos consumidores, como é o caso da comida de qualidade, o bom atendimento, a imagem do espaço e o horário de abertura.

Ainda no estudo concluímos que os consumidores portugueses gostam da nossa gastronomia tradicional, o que nos traz uma vantagem para conquistar os consumidores.

Quanto a nível pessoal este projeto foi um desafio bastante enriquecedor, pois levou-me a pesquisar sobre uma área da qual gosto mas de que pouco sabia e sobre a qual aprendi muito. Fazer este trabalho também me ajudou a juntar áreas que estudei separadamente na formação académica e que aqui se correlacionam e se complementam de modo único.

Sendo este um projeto para implementar num futuro próximo, mais prazer me deu na elaboração desta tese.

Bibliografia

Monografia (livros):

- Ferreira, M. Santos, J. Serra, F. 2008. *Ser empreendedor pensar, criar e moldar a nova empresa*. Lisboa. Edições Sílabo: 33;
- Lindon, D. Lendrevie, J. Lévy, J. Dionísio, P. Rodrigues, J. 2011. *Mercator XXI teoria e prática do marketing*. Alfragide. Publicações Dom Quixote: 41;
- Porter, M. 1992. *Vantagem competitiva criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Brasil. Editora Campus Ltda: 31.

Periódicos Científicos:

- Antunes, J. Rita, P, 2008. O marketing relacional como novo paradigma, uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de gestão*: 45;
- Azevedo, A. Farhangmehr, M. 2003. O valor da marca «made in» Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*: 39;
- Brito, C. 2010. Uma abordagem relacional ao valor da marca, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão v.9 n.1-2 Lisboa*: 60;
- Demo, J. Fogaça, N. Ponte, V. Fernandes, T. Cardoso, H. 2015. Marketing de relacionamento (crm): estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no brasil e agenda de pesquisa. *RAM, Revista Administração Mackenzie*, 16 (5): 130;

- Duarte, P. 2012. A relação entre a preferência e o valor da marca: uma abordagem conceptual. *Revista portuguesa de marketing*, 28: 7-10;
- Fernandes, P. Correia, L. 2013. Atitudes do consumidor em relação às práticas do marketing em Portugal. *Tourism & Management Studies*, V. 9, Nº 2: 86-87;
- Figueiredo, V. Bruchado, A. 2015. Análise dos principais determinantes do empreendedorismo em Portugal. *Tourism & Management Studies*, 11 (1): 182-183;
- Frezatti, F. Bido, D. Cruz, A. Machado, M. 2013. O papel do balanced scorecard na gestão da inovação. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, V 54: 383;
- Ghedine, T. 2015. Abordagem gestão por competências na construção da estratégia organizacional. *Revista Alcance – Eletrônica*, vol. 22 – n. 2: 279;
- Larán, J. Espinoza, F. 2004. Consumidores Satisfeitos, e Então? Analisando a Satisfação como Antecedente da Lealdade. *RAC – Revista de administração contemporânea*, V. 8, n. 2: 66;
- Magalhães, C. Costa, P. Faria, S. Reinares, E. 2011. Análise dos principais determinantes no processo de escolha de um ponto de venda do retalho pelo consumidor – o caso do mercado português. *IPAM Lab, Research Unit in Marketing & Consumption*: 11-36;
- Rego, B. Oliveira, M. Luce, F. 2008. Uma discussão teórica da relação do valor da marca e do valor do cliente. *Revista Administração, UFSM, Santa Maria*, v. 1, n. 2: 284;
- Sharf, E. Sierra, E. 2008. A gestão do conhecimento e o valor percebido: estratégia competitiva sustentável para a era do conhecimento. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação* Vol. 5, No. 1: 102;
- Silva, G. Dacorso, A. 2014. Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas. *RAM, revista Administração Mackenzie*, 15 (4): 230-250;

- Silva, P. Silva, L. 2008. Estratégia de CRM para a hotelaria. *Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica Volume III – Número 2: 2.*

Referencias não publicadas:

- Estatísticas de bolso, síntese sectorial, 2015, **gabinete de estratégia e estudos – Ministério da economia:** 1-2;
- Ferrão, F. 2013. *Lean, Six Sigma, CRM, Processo de Melhoria Contínua:* 10-13, IPAM Lab, Research Unit in Marketing & Consumption;
- GEM Portugal 2013, 2004-2013: uma década de empreendedorismo em Portugal, *GEM – Global Entrepreneurship Monitor:* 19;
- Gouveia, P. 2014. *O Potencial dos Dispositivos Móveis na Gestão do Cliente:* 87, Universidade Católica Portuguesa;
- Milan, G. 2006. *A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços:* 189, Universidade federal do Rio Grande do Sul;
- Wenda, B. 2014. *A criatividade e a inovação como instrumento estratégico: estudo nas empresas de restauração:* 47, ISEG – Instituto Superior de Economia e de Gestão.

Referencias não publicadas retiradas da Internet:

- Alípio, Suzana. Guia prático anje. Associação Nacional de Jovens Empresários, http://www.empreender.aip.pt/irj/go/km/docs/site-manager/www_empreender_aip_pt/conteudos/pt/centrodocumentacao/Centro%20de%20Documenta%C3%A7%C3%A3o/ANJE%20-%20Guias%20Pr%C3%A1ticos/Como%20criar%20um%20Restaurante.pdf, Visualizado em 20-02-2016 às 00.39h;
- Anje, Portugal empreendedor, Guia prático sectorial de empreendedorismo e da promoção da competitividade, como criar um restaurante,

- http://www.anje.pt/system/files/items/11/original/guia_empreendedorismo_restaaurante.pdf, visualizado em 25-03-2016 às 00.53h;
- Aplicação Zomato, <https://www.noticiasominuto.com/tech/541549/zomato-portugal-sera-o-primeiro-pais-ocidental-lucrativo>, visualizado em 24-05-2016 às 01.29h;
 - Aumento do numero de alunos na universidade nova, <http://www.cm-cascais.pt/noticia/escola-de-negocios-global-no-novo-campus-da-nova-sbe-em-carcavelos-abre-em-2017> Visualizado em 26-03-2016 às 21.45h;
 - Boletim económico do Banco de Portugal, http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/Bol_Econ_dez2015_p.pdf, Visualizado em 20-02-2016 às 00.49h;
 - Caraterização dos concelhos, censos 2011, <http://www.pordata.pt>, Visualizado em 20-04-2016, às 22.52h;
 - Cadeia de valor, <http://www.iapmei.pt/iapmei-gls-02.php?glsid=4&letra=C>, visualizado em 30-04-2016, às 15.56h;
 - Construção de Website, <http://www.amen.pt/website/site-comparison.html?option=A>, visualizado em 23-05.2016 às 22.36h;
 - Dados das empresas Pordata, <http://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Produ%C3%A7%C3%A3o++Investimento+e+Endividamento-377>, visualizado em 10-06-2016 às 22.19h;
 - Dados do emprego 2016 <http://www.ahresp.com/article.php?id=1422>, visualizado em 10-06-2016 às 22.14h;
 - Empresas em Portugal – 2013, quadros da publicação, XLS-1, ano de edição 2015, Instituto nacional de estatística https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=230204371&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt, Visualizado em 25-11-2015 às 00.37h;
 - Gestware restauração, <http://www.gestware.pt/restauracao.php>, visualizado em 07-03-2016 às 21.48h;

- Guia prático do empreendedor, Programa estratégico para o empreendedorismo e a inovação, 05-2012, <http://www.ei.gov.pt/files/institucional/5guiapraticoeempreendedor.pdf>, visualizado em 04-12-2015 às 16.08h;
- Confiança dos consumidores portugueses alcança valores históricos, <http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2016/Confiansa-dos-consumidores-Portugueses-alcansa-valores-historicos.html>, visualizado em 07-03-2016 às 21.04h;
- Empresas da restauração dos concelhos de Cascais e Oeiras, http://www.infoempresas.com.pt/I_ALOJAMENTO-RESTAURACAO-SIMILARES/Distrito_LISBOA.html, visualizado em 06-08-2016 às 20.15h;
- Flyers, http://iflyer.es/epages/ab2eccbb-f74c-4709-b985-2ffa20b4f9cd.sf/pt_PT/?ObjectPath=/Shops/ab2eccbb-f74c-4709-b985-2ffa20b4f9cd/Products/1900%5B4%5D/SubProducts/%22Flyers%20A-7-2%5B1%5D%22, visualizado em 24-05-2016 às 22.10h;
- Jornal oficial da união europeia, definição de micro, pequenas e médias empresas adotada pela comissão, Art.1º empresa, 2003, pg.4, http://www.iapmei.pt/resources/download/r_2003_361_ce.pdf, visualizado em 25-11-2015 às 00.05h;
- Mapa de localização, <https://www.google.pt/maps/@38.6817726,-9.3273232,155m/data=!3m1!1e3>, visualizado em 17-03-2016 às 23.23h;
- Nobre, Adriano, Oficial: IVA da restauração e de refeições 'take away' baixa para 13%, Jornal expresso <http://expresso.sapo.pt/economia/2016-02-05-Oficial-IVA-da-restauracao-e-de-refeicoes-take-away-baixa-para-13>, Visualizado em 20-02-2016 às 00.30h;
- Nova escola da NATO, http://24.sapo.pt/noticias/nacional/artigo/escola-de-comunicacoes-da-nato-a-funcionar-em-oeiras-em-meados-de-2017-ministro_19082223.html Visualizado em 26-03-2016 às 21.54h;

- Objetivos da nova em ficar no TOP 10 da europa, <http://www.novasbe.unl.pt/pt/news-articles/news/632-novo-campus-da-nova-sbe-em-carcavelos>, Visualizado em 26-03-2016 às 21.22h;
- Para os portugueses a gastronomia nacional é a melhor da Europa, <http://www.noticiasominuto.com/lifestyle/488682/para-os-portugueses-a-gastronomia-nacional-e-a-melhor-da-europa>, visualizado em 07-03-2016 às 22.42h;
- Porquê investir em Cascais?, <http://www.cm-cascais.pt/porque-investir-em-cascais>, visualizado em 07-03-2016 às 21.39h;
- Portugueses e as redes sociais 2014, http://www.marktest.com/wap/private/images/logos/Folheto_redes_sociais_2014.pdf, visualizados em 24-05-2016 às 00.59h;
- Procura pelos mestrados da nova, <https://www.publico.pt/local/noticia/nova-quer-atrair-alunos-estrangeiros-com-estilo-de-vida-californiano-em-cascais-1669859> Visualizado em 26-03-2016 às 21.28h;
- Ranking das faculdades, <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/european-business-school-rankings-2015>, Visualizado em 26-03-2016 às 21.16h;
- Utilização de smartphones, <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1f2a.aspx>, visualizado em 24-05-2016 às 00.28h;
- Zomato, <https://www.zomato.com/pt>, visualizado em 07-03-2016 às 22.53h.

Anexos

Anexo 1 – Quadro CAE’s

Listagem de CAEs permitidos		
Código de origem	Designação da origem	SECTOR
55111	Hotéis com restaurante	TURISMO
55112	Pensões com restaurante	TURISMO
55113	Estalagens com restaurante	TURISMO
55114	Pousadas com restaurante	TURISMO
55115	Motéis com restaurante	TURISMO
55116	Hotéis-Apartamentos com restaurante	TURISMO
55117	Aldeamentos turísticos com restaurante	TURISMO
55118	Apartamentos turísticos com restaurante	TURISMO
55119	Outros estabelecimentos hoteleiros com restaurante	TURISMO
55121	Hotéis sem restaurante	TURISMO
55122	Pensões sem restaurante	TURISMO
55123	Apartamentos turísticos sem restaurante	TURISMO
55124	Outros estabelecimentos hoteleiros sem restaurante	TURISMO
55201	Alojamento mobilado para turistas	TURISMO
55202	Turismo no espaço rural	TURISMO
55203	Colónias e campos de férias	TURISMO
55204	Outros locais de alojamento de curta duração	TURISMO
55300	Parques de campismo e de caravanismo	TURISMO
55900	Outros locais de alojamento	TURISMO
56101	Restaurantes tipo tradicional	TURISMO
56102	Restaurantes com lugares ao balcão	TURISMO
56103	Restaurantes sem serviço de mesa	TURISMO
56104	Restaurantes típicos	TURISMO
56105	Restaurantes com espaço de dança	TURISMO
56106	Confeção de refeições prontas a levar para casa	TURISMO
56107	Restaurantes, n.e. (inclui atividades de restauração em meios móveis)	TURISMO
56301	Cafés	TURISMO
56302	Bares	TURISMO
56303	Pastelarias e casas de chá	TURISMO
56304	Outros estabelecimentos de bebidas sem espetáculo	TURISMO
56305	Estabelecimentos de bebidas com espaço de dança	TURISMO

Fonte: Tabela Retirada do site www.epme.aip.pt

Anexo 2 – Questionário

Estudo de Mercado

Este questionário pretende estudar a viabilidade de um restaurante de comida típica portuguesa na área de Carcavelos. É criado e desenvolvido por Jovens empreendedores que buscam novas oportunidades de mercado no sector da restauração. O seu carácter é anónimo e o tratamento de dados é confidencial. O seu tempo médio de resposta é de 10 minutos. Agradecemos desde já a sua colaboração e pelo tempo que nos dispensou sentimo-nos verdadeiramente honrados.

*Obrigatório

Indique o seu género *

- Masculino
- Feminino

Qual o seu estado civil? *

- Solteiro (a)
- Casado (a)/União de Facto
- Divorciado (a)
- Viúvo (a)

Qual a sua idade? *

- 18-25 Anos
- 26-35 Anos
- 36-45 Anos
- 46-55 Anos
- 56-65 Anos
- Mais de 66 Anos

Concelho de residência *

- Cascais
- Oeiras
- Sintra
- Amadora
- Lisboa
- Outra:

Quantas vezes costuma ir comer fora por mês? *

Resposta apenas numérica

Valor médio que costuma gastar por refeição individual? *

Relacionado com o que respondeu na pergunta anterior

- 5-10 €
- 11-20€
- 21-30€
- 31-40€
- Mais de 40€
- Não como fora

Se abrisse um restaurante com comida típica Portuguesa, com produtos de qualidade uma apresentação de pratos cuidada, uma decoração típica portuguesas e uma equipa dinâmica e simpática, qual seria a probabilidade de querer conhecer o espaço? *

	1	2	3	4	5	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

Se tivesse as duas opções na ementa qual escolheria? *

- Refeições Portuguesas em prato
- Petiscos Portugueses

Utilize uma escala de 1 a 8 para classificar a sua preferência sobre pratos de comida Portuguesa *
Sendo 1 pouco e 8 muito

	1	2	3	4	5	6	7	8
Polvo à lagareiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carne de porco à alentejana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Migas à alentejana com carne de porco	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Francesinha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Choquinhos à algarvia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pataniscas com arroz de feijão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cabrito assado no forno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caldeirada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arroz de pato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feijoada à portuguesa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cozido à portuguesa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bacalhau assado no forno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bife de atum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arroz de marisco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Utilize uma escala de 1 a 8 para classificar a sua preferência sobre petiscos Portugueses *
Sendo 1 pouco e 8 muito

	1	2	3	4	5	6	7	8
Moelas	<input type="radio"/>							
Pica-pau	<input type="radio"/>							
Peixinhos da horta	<input type="radio"/>							
Salada de polvo	<input type="radio"/>							
Salada de ovas	<input type="radio"/>							
Ameijoas à bolhão pato	<input type="radio"/>							
Camarão frito com alho	<input type="radio"/>							
Cogumelos salteados	<input type="radio"/>							
Chouriço assado	<input type="radio"/>							
Tábua de queijos	<input type="radio"/>							
Ovos com farinha	<input type="radio"/>							
Bolo do caco com manteiga de alho	<input type="radio"/>							
Alheira de Mirandela	<input type="radio"/>							

Utilize uma escala de 1 a 8 para classificar a sua preferência sobre sobremesas *

Sendo 1 pouco e 8 muito

	1	2	3	4	5	6	7	8
Tigelada	<input type="radio"/>							
Trate de amêndoa	<input type="radio"/>							
Mousse de chocolate	<input type="radio"/>							
Arroz doce	<input type="radio"/>							
Pudim	<input type="radio"/>							
Farófiás	<input type="radio"/>							
Bolo húmido de chocolate	<input type="radio"/>							
Dom Rodrigo com Abacaxi	<input type="radio"/>							
Leite-creme	<input type="radio"/>							

Querendo visitar este espaço fazia-o quando? *

- Dia de semana
- Fim de semana

Em que horário? *

- Hora de almoço
- Hora de jantar

Utilize uma escala de 1 a 8 para classificar o que considera mais importante quanto utiliza os serviços de um restaurante *

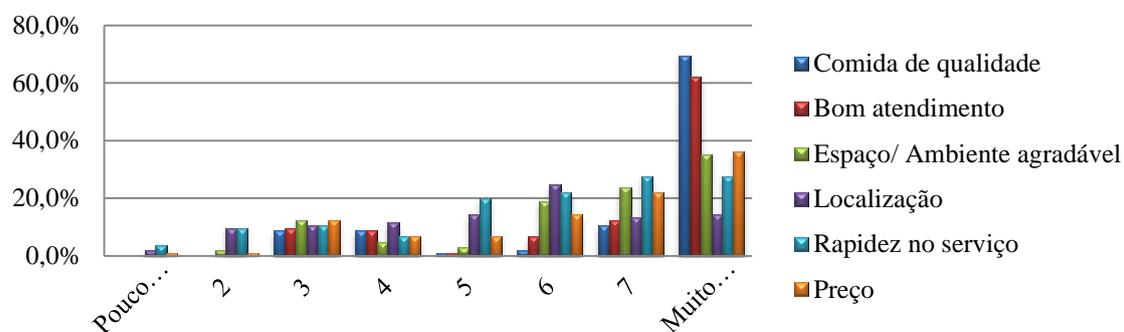
Sendo 1 pouco e 8 muito

	1	2	3	4	5	6	7	8
Bom atendimento	<input type="radio"/>							
Comida com qualidade	<input type="radio"/>							
Espaço ambiente agradável	<input type="radio"/>							
Localização	<input type="radio"/>							
Rapidez do serviço	<input type="radio"/>							
Preço	<input type="radio"/>							

Observações/sugestões

Anexo 3 - Serviços

Gráfico 16 - Serviços



Fonte: Elaboração própria

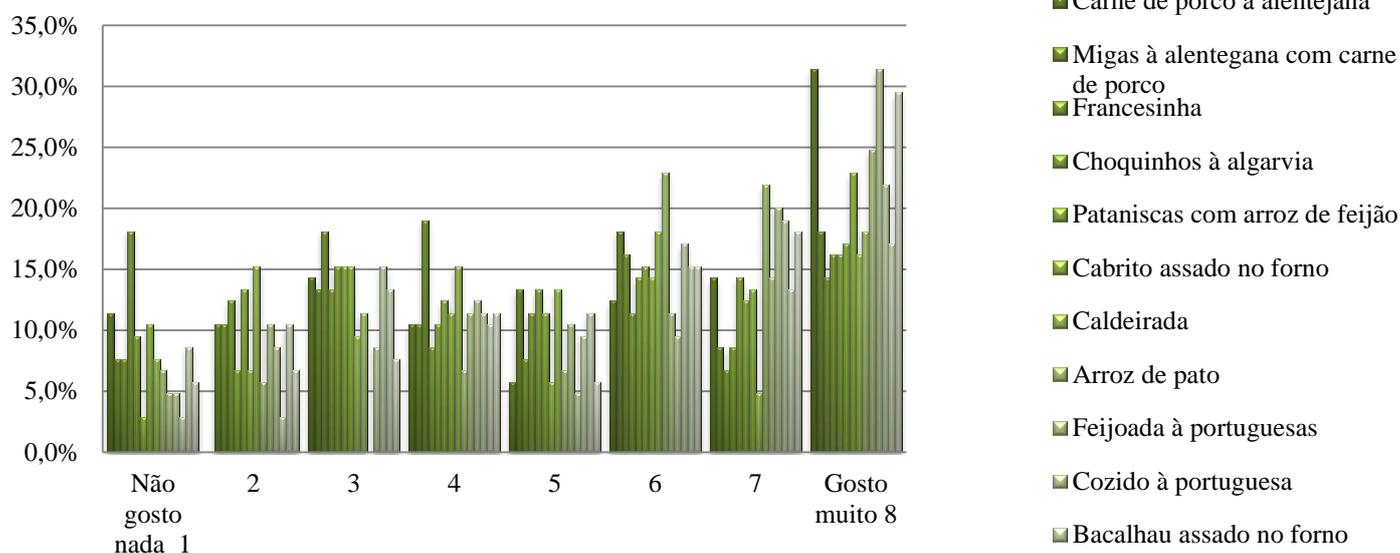
Quadro 40 – Serviços (dados em detalhe)

	Comida de qualidade	Bom atendimento	Espaço/ Ambiente agradável	Localização	Rapidez no serviço	Preço
Pouco Importante 1	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%	3,8%	1,0%
2	0,0%	0,0%	1,9%	9,5%	9,5%	1,0%
3	8,6%	9,5%	12,4%	10,5%	10,5%	12,4%
4	8,6%	8,6%	4,8%	11,4%	6,7%	6,7%
5	1,0%	1,0%	2,9%	14,3%	20,0%	6,7%
6	1,9%	6,7%	19,0%	24,8%	21,9%	14,3%
7	10,5%	12,4%	23,8%	13,3%	27,6%	21,9%
Muito Importante 8	69,5%	61,9%	35,2%	14,3%	27,6%	36,2%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 4 - Pratos portugueses

Gráfico 17 - Pratos portugueses



Fonte: Elaboração própria

Quadro 41 – Pratos portugueses (dados em detalhe)

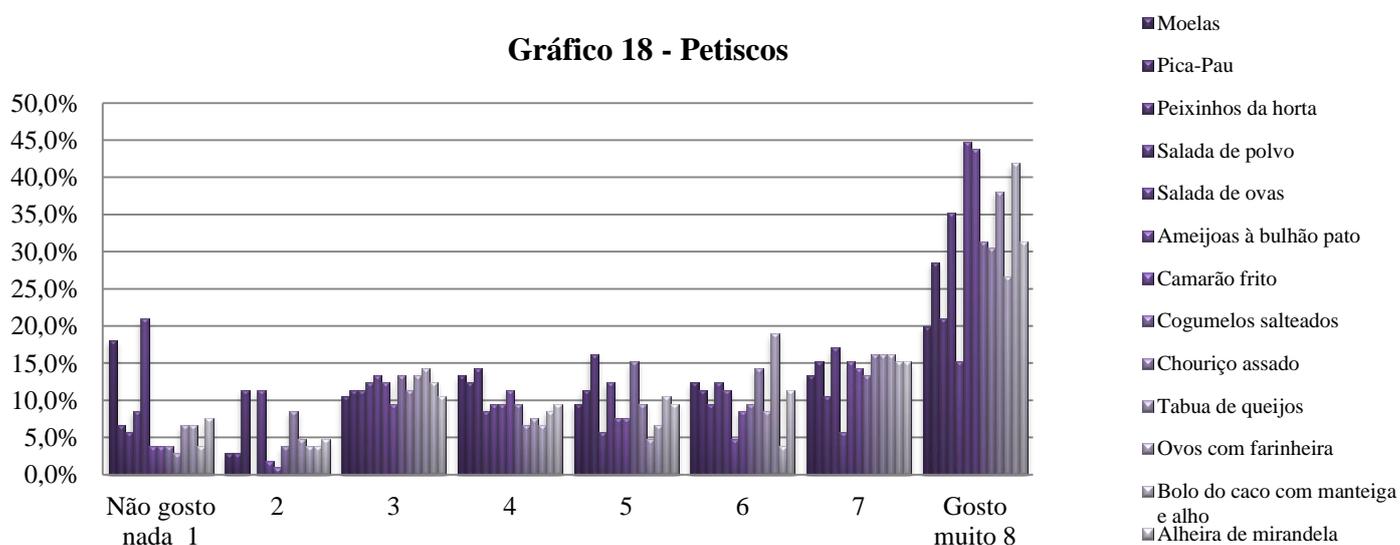
	Não gosto nada 1	2	3	4	5	6	7	Gosto muito 8
Polvo à lagareiro	11,4%	0,0%	14,3%	10,5%	5,7%	12,4%	14,3%	31,4%
Carne de porco à alentejana	7,6%	10,5%	13,3%	10,5%	13,3%	18,1%	8,6%	18,1%
Migas à alentejana com carne de porco	7,6%	10,5%	18,1%	19,0%	7,6%	16,2%	6,7%	14,3%
Francesinha	18,1%	12,4%	13,3%	8,6%	11,4%	11,4%	8,6%	16,2%
Choquinhos à algarvia	9,5%	6,7%	15,2%	10,5%	13,3%	14,3%	14,3%	16,2%
Pataniscas com arroz de feijão	2,9%	13,3%	15,2%	12,4%	11,4%	15,2%	12,4%	17,1%
Cabrito assado no forno	10,5%	6,7%	15,2%	11,4%	5,7%	14,3%	13,3%	22,9%
Caldeirada	7,6%	15,2%	9,5%	15,2%	13,3%	18,1%	4,8%	16,2%
Arroz de pato	6,7%	5,7%	11,4%	6,7%	6,7%	22,9%	21,9%	18,1%
Feijoada à portuguesa	4,8%	10,5%	12,4%	11,4%	10,5%	11,4%	14,3%	24,8%

Cozido à portuguesa	4,8%	8,6%	8,6%	12,4%	4,8%	9,5%	20%	31,4%
Bacalhau assado no forno	2,9%	2,9%	15,2%	11,4%	9,5%	17,1%	19%	21,9%
Bife de atum	8,6%	10,5%	13,3%	10,5%	11,4%	15,2%	13,3%	17,1%
Arroz de marisco	5,7%	6,7%	7,6%	11,4%	5,7%	15,2%	18,1%	29,5%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 5 - Petiscos

Gráfico 18 - Petiscos



Fonte: Elaboração própria

Quadro 42 – Petiscos (dados em detalhe)

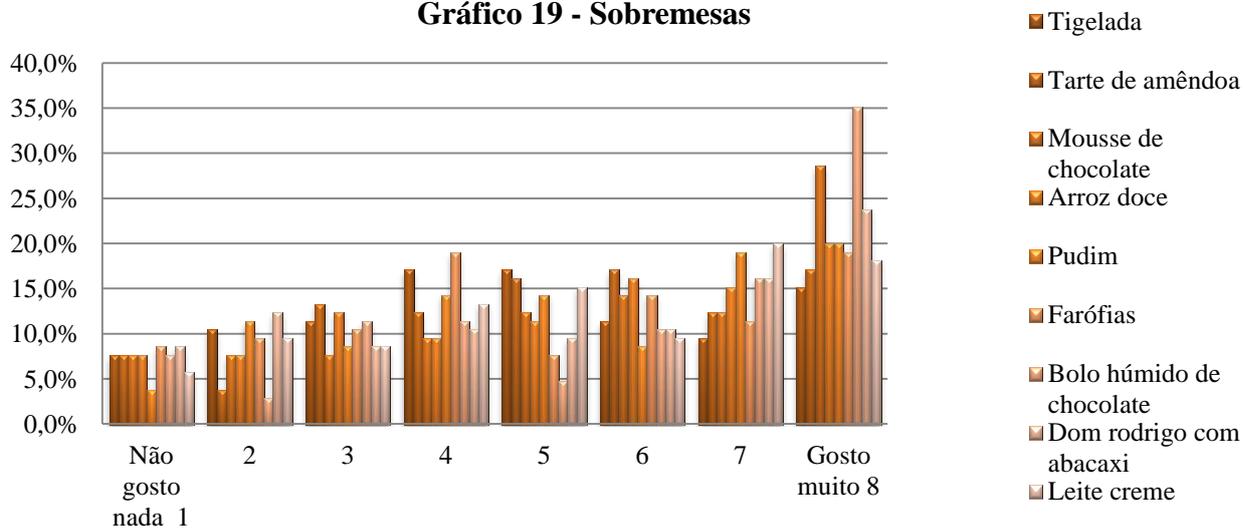
	Não gosto nada 1	2	3	4	5	6	7	Gosto muito 8
Molas	18,1%	2,9%	10,5%	13,3%	9,5%	12,4%	13,3%	20%
Pica-pau	6,7%	2,9%	11,4%	12,4%	11,4%	11,4%	15,2%	28,6%
Peixinhos da horta	5,7%	11,4%	11,4%	14,3%	16,2%	9,5%	10,5%	21%
Salada de polvo	8,6%	0,0%	12,4%	8,6%	5,7%	12,4%	17,1%	35,2%
Salada de ovas	21%	11,4%	13,3%	9,5%	12,4%	11,4%	5,7%	15,2%
Ameijoas à bolhão pato	3,8%	1,9%	12,4%	9,5%	7,6%	4,8%	15,2%	44,8%

Camarão frito	3,8%	1,0%	9,5%	11,4%	7,6%	8,6%	14,3%	43,8%
Cogumelos salteados	3,8%	3,8%	13,3%	9,5%	15,2%	9,5%	13,3%	31,4%
Chouriço assado	2,9%	8,6%	11,4%	6,7%	9,5%	14,3%	16,2%	30,5%
Tábua de queijos	6,7%	4,8%	13,3%	7,6%	4,8%	8,6%	16,2%	38,1%
Ovos com farinheira	6,7%	3,8%	14,3%	6,7%	6,7%	19%	16,2%	26,7%
Bolo do caco com manteiga de alho	3,8%	3,8%	12,4%	8,6%	10,5%	3,8%	15,2%	41,9%
Alheira de Mirandela	7,6%	4,8%	10,5%	9,5%	9,5%	11,4%	15,2%	31,4%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 6 - sobremesas

Gráfico 19 - Sobremesas



Fonte: Elaboração própria

Quadro 43 – Sobremesas (dados em detalhe)

	Não gosto nada 1	2	3	4	5	6	7	Gosto muito 8
Tigelada	7,6%	10,5%	11,4%	17,1%	17,1%	11,4%	9,5%	15,2%
Tarte de amêndoa	7,6%	3,8%	13,3%	12,4%	16,2%	17,1%	12,4%	17,1%
Mousse de chocolate	7,6%	7,6%	7,6%	9,5%	12,4%	14,3%	12,4%	28,6%
Arroz doce	7,6%	7,6%	12,4%	9,5%	11,4%	16,2%	15,2%	20,0%
Pudim	3,8%	11,4%	8,6%	14,3%	14,3%	8,6%	19,0%	20,0%
Farófias	8,6%	9,5%	10,5%	19,0%	7,6%	14,3%	11,4%	19,0%
Bolo húmido de chocolate	7,6%	2,9%	11,4%	11,4%	4,8%	10,5%	16,2%	35,2%
Dom rodrigo com abacaxi	8,6%	12,4%	8,6%	10,5%	9,5%	10,5%	16,2%	23,8%
Leite-creme	5,7%	9,5%	8,6%	13,3%	15,2%	9,5%	20,0%	18,1%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 7 - Ementa



	
Entradas	
<i>Cesto de pão</i> <small>(Bria de milho, pão centeio, pão de trigo)</small>	1,0€
<i>Cesto de pão torrado com manteiga</i>	1,5€
<i>Travessa de entradas</i> <small>(azeitonas, paté de atum, Azeite e vinagre)</small>	4,5€
<i>Azeitonas</i>	0,75€
<i>Paté de atum</i>	1,5€
<i>Azeite e vinagre</i>	1,0€
<i>Sopa do dia</i>	1,5€
<i>Caldo verde</i>	2€
<i>“Cozinhamos sensações”</i>	

Fonte: Elaboração própria



Petiscos

<i>Salada de polvo</i>	6€
<i>Ameijoas à bolão pato</i>	11€
<i>Camarão frito</i>	10,5€
<i>Cogumelos salteados</i>	4,5€
<i>Chouriço assado (1/2 chouriço fatiado)</i>	5,5€
<i>Tabua de queijos</i> <i>(Queijo da Ilha, azeitão, Évora, Terrincho, Rabaçal, todos de origem DOP)</i>	12,5€
<i>Bolo do caco com manteiga de alho</i>	5,5€
<i>Alheira de Mirandela</i> <i>(1/2 alheira fatiada)</i>	5,5€
<i>Ovos com farinheira</i>	4,5€
<i>Peixinhos da horta</i>	4,5€
<i>Moelas</i>	5,5€

“Cozinhamos sensações”



Pratos carne

<i>Feijoada à portuguesa</i>	8,5€
<i>Carne de porco à alentejana</i>	8,5€
<i>Arroz de pato</i>	8,5€
<i>Cabrito assado no forno</i>	9,5€
<i>Cozido à portuguesa</i> <i>(só ao sábado)</i>	9,5€

Pratos peixe

<i>Polvo à lagareiro</i>	9,5€
<i>Bacalhau assado no forno</i>	10,5€
<i>Arroz de marisco (2 pessoas)</i>	25€
<i>Choquinhos à algarvia</i>	9,5€
<i>Bife de atum</i>	11,5€

“Cozinhamos sensações”



Sobremesas

<i>Mousse de chocolate</i>	2,9€
<i>Arroz doce</i>	2,9€
<i>Pudim</i>	2,9€
<i>Bolo húmido de chocolate</i>	3,5€
<i>Dom rodrigo com abacaxi</i>	3,5€
<i>Leite-creme</i>	2,9€
<i>Pijama (4 sobremesas à escolha)</i>	10€

“Cozinhamos sensações”

Anexo 8 – Requisição de férias

Imagem 9 – Pedido de férias

**PEDIDO REQUISIÇÃO DE
FÉRIAS**



Nome _____

Período de férias _____

Data do Pedido _____

Requerente _____

Gerente _____

Fonte: Elaboração própria

Anexo 9 - Legislação

Como referido anteriormente o proprietário quando abre um restaurante é o único responsável pelo cumprimento dos requisitos legais. Esses requisitos legais são compostos por vários regulamentos e Decretos -Lei.

Para regulamentar a área da **realização de obras de construção, alteração ou modificação**, existe a Lei nº60/2007 de 4 de setembro, esta lei vem confirmar a isenção da licença no artigo 6º, alínea b do documento, ficando isentas de licença todas as obras de alteração do interior de edifícios ou suas frações.

O Decreto-Lei nº234/2007 de 19 junho – regula o **regime jurídico da instalação e funcionamento dos estabelecimentos de restauração ou bebidas** tem como informações relevantes para o “Português Típico”:

- O horário de funcionamento bem como os períodos anuais de encerramento do estabelecimento têm que estar devidamente visíveis a qualquer pessoa;
- Em todos os estabelecimentos de restauração ou de bebidas deve existir um livro de reclamações. Qualquer reclamação feita no livro de reclamações deve ser enviada à ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica);
- Pertence à ASAE a fiscalização do cumprimento das obrigações presentes neste decreto-lei.

Outro ponto importante na legislação diz respeito ao Decreto Regulamentar nº20/2008 de 27 de novembro – **requisitos estruturais e funcionais que estes estabelecimentos devem possuir**, tem como informação relevante para o “Português Típico”:

- As áreas de serviço do “Português Típico” serão a cozinha/copa e os vestiários. São espaços reservados ao pessoal do estabelecimento;
- Ter um espaço reservado à separação de resíduos, de modo a promover a sua posterior valorização;
- A existir um sistema de climatização este regula a temperatura do ar para os 22°C, admitindo-se uma variação positiva ou negativa de 3°C;
- A cozinha/copa do “Português Típico” vai precisar de dispor de uma zona de preparação de alimentos, uma zona de confeção de alimentos, uma copa limpa

destinada ao empratamento e distribuição do serviço e uma copa suja destinada à lavagem da loiça, equipada com uma cuba com água fria e quente e uma máquina de lavar loiça;

- As instalações sanitárias do “Português Típico” têm que ser separadas por sexos pois o espaço dispõe de uma capacidade superior a 25 lugares, mas podem ser conjuntas para colaboradores e clientes, estas também não podem ter ligação direta à zona de serviços ou sala de refeições;
- Por o espaço não dispor de uma entrada de serviço, o fornecimento do “Português Típico” deverá ser efetuado no período de fecho durante o primeiro ano e nos anos seguintes no período de menor afluência de clientes;
- Na entrada devem afixar-se e estarem visíveis de fora as seguintes informações:
 - O nome, a entidade exploradora, o tipo e a capacidade máxima do estabelecimento;
 - A existência de livro de reclamações;
 - Qualquer restrição de acesso ou permanência no estabelecimento decorrente de imposição legal ou normas de funcionamento do próprio estabelecimento, designadamente relativas à admissão de menores e fumadores;
 - Restrição à admissão de animais, excetuando os cães de assistência;
 - Símbolo internacional de acessibilidades, quando aplicável;
 - O horário de funcionamento, período de encerramento semanal ou anual;
 - A lista de produtos disponíveis no estabelecimento e respetivos preços;
 - O tipo de serviço prestado, designadamente, serviço de mesa, self - service ou misto;
 - A exigência de consumo ou despesa mínima obrigatória, quando existente, nos estabelecimentos com salas ou espaços destinados a dança ou espetáculo.

- Devem também estar disponíveis para consulta a lista de preços em português e em zonas de turismo também em inglês. O “Português Típico” terá as duas listas disponíveis para consulta;
- A entidade responsável pela fiscalização compete às autoridades de saúde em cooperação com as demais entidades com competências fiscalizadoras para o setor.

Importante também o Decreto-Lei nº67/98 de 18 de março, que regulamenta as questões relacionadas com **a higiene e segurança alimentar**, tem como informação relevante para o “Português Típico”:

- As áreas de manuseamento de produtos alimentares devem ser de fácil limpeza e manutenção;
- O espaço deve ter ventilação adequada natural ou artificial;
- Os resíduos alimentares devem ser colocados em recipientes fechados;
- As matérias-primas a confeccionar devem estar em perfeito estado de utilização;
- O pessoal que manuseia os alimentos deve ter um especial cuidado com a higiene e utilizar roupa limpa e adequada ao espaço;
- A fiscalização deste diploma fica a cargo da DGFCQA- direção geral de fiscalização e controlo da qualidade alimentar apoiada pelas autoridades de saúde.

Por último existe uma norma europeia que regula **a higiene dos géneros alimentícios**, é o Regulamento nº852/2004 do parlamento europeu, tem como informação relevante para o “Português Típico”:

- A obrigatoriedade das empresas do setor alimentar aplicarem os procedimentos de análise dos perigos e controlo dos pontos críticos baseados nos princípios da HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point.

Anexo 10 - Obrigações fiscais

Ainda sobre os requisitos legais existem os impostos que necessitam de ser pagos pelos proprietários dos estabelecimentos de restauração. O “Português Típico” percebe a importância desta área, daí ser referida no plano de negócios.

Imposto sobre o valor acrescentado (IVA)

Este imposto deve ser pago todos os meses, até ao dia 10 do segundo mês seguinte (a taxa correspondente a janeiro é paga até 10 de março), no entanto se o volume de negócios anual for inferior a 650.000€, pode ser pago trimestralmente até ao dia 15 do segundo mês seguinte (a taxa correspondente ao primeiro trimestre do ano pode ser paga até ao dia 15 de maio).

Imposto sobre o rendimento das pessoas singulares (IRS)

Este imposto deve ser pago pelas empresas cada mês, até ao dia 20 do mês seguinte ao das deduções feitas.

Segurança Social

Este imposto deve ser pago pelas empresas cada mês, até ao dia 20 do mês seguinte ao que dizem respeito as remunerações.

Imposto sobre os rendimentos das pessoas coletivas (IRC)

O pagamento por conta é feito em três prestações ao ano, julho, setembro e dezembro. No ano em que os rendimentos foram obtidos.

Imposto municipal sobre imóveis (IMI)

O espaço vai ser alugado por isso este imposto é a cargo do proprietário, não entrando nas contas da empresa.

Derrama estadual

A camara de municipal de Cascais aplica uma taxa de derrama de 1,25% a empresas que apresentem volumes de negócio superiores a 300.000€. São isentos de pagamento as

empresas com um volume de negócios inferior a 300.000€ ou as empresas que se fixem no concelho.

Anexo 11 – Mapa de pressupostos

Unidade monetária	Euros
1º Ano atividade	2017
Prazo médio de Recebimento (dias)	1
Prazo médio de Pagamento (dias)	60
Prazo médio de Stockagem (dias)	15
Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%
Taxa de IVA – CMVMC	23%
Taxa de IVA – FSE	23%
Taxa de IVA – Investimento	23%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	25,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,15%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	4,74%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	2,57%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf	1,60%
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	10,00%
Beta empresas equivalentes	100,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05

Fonte: Folha de cálculo Finincia do IAPMAI adaptado pelo autor

Anexo 12 – Custos Médios por categorias

CMVMC	
	Custo médio
Entradas	70%
Petiscos	65%
Pratos carne	70%
Pratos peixe	65%
Sobremesas	75%
Média	69%

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 13 – Plano de Investimento

	Unidades	Preço Unitário	Preço Total	Empresa	
Edifícios e outras construções					
Projeto de arquitetura			5.000 €	Palminha	
Remodelação do espaço			56.000 €		
Subtotal (1)			61.000 €		
Equipamentos básicos					
Sala					
Vitrine refrigerada (Torre)	1	984 €	984 €	EVA	
Maquina Café capsulas	1	Gratuito/patrocínio	- €	Delta	
Maquina de cerveja	1	Gratuito/patrocínio	- €	Sagres	
Maquina Citrinos	1	40 €	40 €	EVA	
Maquina Liquidificadora	1	70 €	70 €		
Bancada Inox	1	271 €	271 €		
Maquina lavar copos e chávenas	1	861 €	861 €		
Torradeira	1	110 €	110 €		
Balcão refrigerado	1	2.583 €	2.583 €		
Bancada de lavagem	1	828 €	828 €		
Eletrocutor de insetos	2	49€	98 €		
Cozinha					
Fogão	1	2.132 €	2.132 €		EVA
Fritadeira	1	369 €	369 €		
Exaustor	1	1.230 €	1.230 €		
Armário refrigerado	1	3.198 €	3.198 €		
Armário de arrumação	2	485 €	969 €		
Maquina Lavar louça	1	1.599 €	1.599 €		
Balde de lixo 100L (Rubbermaid)	2	45 €	89 €		
Torneira misturadora com chuveiro e bica	1	204 €	204 €		
Grelhador	1	75 €	75 €		
Bancada de sujos	1	481 €	481 €		
Bancada de preparação	1	613 €	613 €		
Armário ventilado aquecido	1	418 €	418 €		
Armário de parede Inox	2	462 €	923 €		
Lava mão c/ comando de pé	1	203 €	203 €		
Utensílios de cozinha			1.193 €	Pollux	
Sala de refeições					
Artigos de servir (copos, pratos, talheres)			2.610 €	Pollux	
Mesas de pé central 70 x 70 cm	30	118 €	3.542 €	EVA	
Cadeiras	60	60 €	3.653 €		
Outros					
Individuais 1250 unidades	10	15 €	150 €	Pollux	

Suporte de tolhas de mão em folha	1	23 €	23 €	Site Renova
Tolhas de mão em folha 5400 unidades	1	52 €	52 €	Site Renova
Suporte de rolos jumbo branco	1	23 €	23 €	Site Renova
Rolos 12 unidades	1	9 €	9 €	Pollux
Saboneteira	1	21 €	21 €	Site Renova
Sabonete Dermo	1	15 €	15 €	Site Renova
Suporte rolo industrial	1	26 €	26 €	Site Renova
Rolo multiusos renova green 350mm 2unid. 1750 serviços picotados	1	15 €	15 €	Pollux
Ar Condicionado Mitsubishi Electric conduta	1	4.631 €	4.631 €	Site Megaclima
Televisão LG 43' mod.43LF510V	2	336 €	672 €	Site Fnac
Material economato/Diverso (Livro de reclamações, preçário, menus)	1	350 €	350 €	Diversos
Conjunto 6 Cacifos	1	268 €	268 €	Site Ricardo e Vaz
Decoração				
Elementos decorativos			691 €	Bordallo Pinheiro
Outros			700 €	Outros fornecedores
Subtotal (2)			36.995 €	
Equipamento administrativo				
Fardamento			770 €	Concept fardas
Limpeza			550 €	Limpogerme
Subtotal (3)			1.320 €	
Outros ativos fixos tangíveis				
Ingredientes			7.000 €	Fornecedores diversos
Instalação Winrest			450 €	MEO
Joia			50 €	AHRESP
Outras despesas			3.000 €	
Subtotal (4)			10.500 €	
Constituição sociedade e registo de marca (ativos intangíveis)				
Constituição de sociedade balção "Empresa na Hora"			360 €	INPI
Pedido de registo da marca via "On line"			124 €	
Pedido de registo de logotipo "On line"			124 €	
Emissão em papel de título e certificado, como meio de prova dos registos efetuados			42 €	
Licenciamento			358 €	DGAE
Subtotal (5)			1.007 €	
Total com IVA			110.822 €	
IVA (23%)			11.227 €	
Total sem IVA			99.595 €	

Aquisição por capitais próprios			30.000 €	
Aquisição por empréstimo			80.822 €	CGD

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 14 – Mapas financeiros

Investimento por ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ativos fixos tangíveis						
Edifícios e Outras Construções	61.000					
Equipamento Básico	36.995					
Equipamento Administrativo	1.320					
Outros ativos fixos tangíveis	10.500					
Total ativos Fixos Tangíveis	109.815					
Ativos Intangíveis						
Outros ativos intangíveis	1.007					
Total ativos Intangíveis	1.007					
Total Investimento	110.822					
IVA 23%	11.227					
Valores Acumulados	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ativos fixos tangíveis						
Edifícios e Outras Construções	61.000	61.000	61.000	61.000	61.000	61.000
Equipamento Básico	36.995	36.995	36.995	36.995	36.995	36.995
Equipamento Administrativo	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320
Outros ativos fixos tangíveis	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500
Total ativos Fixos Tangíveis	109.815	109.815	109.815	109.815	109.815	109.815
Ativos Intangíveis						
Outros ativos intangíveis	1.007	1.007	1.007	1.007	1.007	1.007
Total ativos Intangíveis	1.007	1.007	1.007	1.007	1.007	1.007
Total	110.822	110.822	110.822	110.822	110.822	110.822
Taxas de Depreciações e amortizações						
Ativos fixos tangíveis						
Edifícios e Outras Construções	2,00%					
Equipamento Básico	20,00%					
Equipamento Administrativo	25,00%					
Outros ativos fixos tangíveis	25,00%					
Ativos Intangíveis						
Outros ativos intangíveis	33,333%					
Depreciações e amortizações	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total Depreciações & Amortizações	11.910	11.910	11.910	11.574	8.619	1.220
Depreciações & Amortizações acumuladas	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ativos fixos tangíveis	11.574	23.148	34.722	46.296	54.915	56.135
Ativos Intangíveis	336	671	1.007	1.007	1.007	1.007
TOTAL	11.910	23.819	35.729	47.303	55.922	57.142
Valores Balanço	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis	98.241	86.667	75.093	63.519	54.900	53.680
Ativos Intangíveis	671	336				
TOTAL	98.912	87.003	75.093	63.519	54.900	53.680

Fonte: Folha de cálculo Finincia do IAPMAI adaptado pelo autor

Quadro 44 - Ponto Crítico

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	170.262,00	295.120,80	348.980,35	370.093,66	394.427,31	422.431,65
Varição nos inventários da produção						
CMVMC	52.781,22	91.487,45	108.183,91	114.729,03	122.272,47	130.953,81
FSE Variáveis	8.532,60	8.788,58	9.052,24	9.323,80	9.603,52	9.891,62
Margem Bruta de Contribuição	108.948,18	194.844,77	231.744,20	246.040,82	262.551,33	281.586,22
Ponto Crítico	211.680,33	206.391,89	206.459,22	207.019,97	207.274,56	204.672,60

Fonte: Folha de cálculo Finincia do IAPMAI adaptado pelo autor

Quadro 45 – Plano Financeiro

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	-14.593	70.490	106.552	119.987	133.198	146.375
Capital Social (entrada de fundos)	30.000					
Empréstimos Obtidos	80.822					
Desinvestimento em FMN	17.664	13.821	4.849	2.009	2.374	2.782
Proveitos Financeiros	134	366	624	888	1.177	1.509
Total das Origens	114.027	84.677	112.026	122.884	136.749	150.665
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Investimento Capital Fixo	110.822					
Imposto sobre os Lucros			7.100	23.425	27.064	31.308
Reembolso de Empréstimos		20.206	20.206	20.206	20.206	
Encargos Financeiros	2.089	2.089	1.567	1.044	522	
Total das Aplicações	112.911	22.294	28.872	44.675	47.792	31.308
Saldo de Tesouraria Anual	1.116	62.382	83.154	78.209	88.957	119.357
Saldo de Tesouraria Acumulado	1.116	63.499	146.653	224.862	313.819	433.176

Fonte: Folha de cálculo Finincia do IAPMAI adaptado pelo autor

Quadro 46 - Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de Crescimento do Negócio		73%	18%	6%	7%	7%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-17%	17%	20%	22%	24%	26%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Return On Investment (ROI)</i>	-15%	15%	14%	12%	11%	10%
Rendibilidade do Ativo	-14%	17%	19%	16%	15%	14%
Rotação do Ativo	88%	87%	70%	56%	46%	40%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-1845%	97%	58%	40%	32%	27%
INDICADORES FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Autonomia Financeira	1%	15%	24%	31%	35%	38%
Solvabilidade Total	186%	316%	459%	702%	1042%	1187%
Cobertura dos encargos financeiros	-1269%	2805%	6042%	10381%	23858%	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2017	2018	2019	2020	2021	2022

Liquidez Corrente	4,07	5,42	6,21	8,08	9,75	11,28
Liquidez Reduzida	3,97	5,34	6,14	8,01	9,69	11,22
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Margem Bruta	81.849	166.933	202.995	216.429	232.051	250.171
Grau de Alavanca Operacional	-309%	285%	214%	200%	186%	172%
Grau de Alavanca Financeira	93%	103%	101%	100%	99%	99%

Fonte: Folha de cálculo Finincia do IAPMAI adaptado pelo autor

Anexo 15 – Seguros Fidelidade

	Valor anual
Seguro acidentes de trabalho	1.197€
Seguro multirriscos negócio	159€
Seguro de responsabilidade civil	80€

Fonte: Mediador seguros Fidelidade Rui Campos