

Escola de Gestão

Plano de Negócio - *Meninos P'rá Mesa*

Filipa Alexandra Leitão da Costa Gonçalves

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

Orientador:

Prof. Miguel Violante Rodrigues, Prof. Convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2016

Dedicatória

Aos meus pais, que sempre acreditaram em mim, às vezes mais do que eu própria...

Agradecimentos

Este trabalho é o resultado de um ano muito exigente, de muito esforço e dedicação. Um ano cheio de mudanças pessoais e profissionais que tornaram este desafio ainda maior.

Gostaria de expressar o meu mais sincero agradecimento ao meu orientador neste projecto, o Professor Miguel Rodrigues, pelos seus ensinamentos, paciência, dedicação e incentivo que me levaram a concluir com sucesso esta tese.

O meu obrigada a todo o corpo docente da fase académica deste Mestrado, que me deram a conhecer o mundo da gestão e contribuíram para o início da minha recente mudança de carreira profissional.

A todos os colegas que me acompanharam nesta demanda, sobretudo ao Grupo Maravilha, Luis Gomes, Maria João Amorim, José Tiago Oliveira e Susana Matias, sem vocês não teria sido tão divertido e enriquecedor.

Aos meus “companheiros de tese”, João Barahona e João Tiago, obrigada pelo companheirismo e entreaajuda que sempre tiveram para comigo, agradeço-vos por nos termos tornado bons amigos.

Às amigas de sempre, pelos constantes “não desistas!”, “tu és capaz!”, ao que parece sempre vou ganhar o jantar que me prometeram.

Ao meu irmão Francisco, o homem que nunca se engana e raramente tem dúvidas, obrigada por me fazeres rir.

E por fim obrigada ao Pedro, pelo tempo que não me exigiu, pelo apoio incondicional nesta e em todas as outras aventuras de uma vida....

INDICE

1.	Sumário	1
2.	Abstract	2
3.	Sumário Executivo	3
4.	Identificação do Promotor e da Proposta Inovadora	5
5.	Revisão de Literatura	7
5.1.	Marketing Turístico	9
5.2.	Turismo Gastronómico	10
5.3.	A Restauração	11
5.4.	Brand Equity – O Poder De Uma Marca	12
5.5.	Turismo Criativo	15
6.	Análise de Mercado.....	16
6.1.	Análise Mediata – PESTE	16
6.1.1.	Contexto Político-Legal	16
6.1.2.	Contexto Económico	19
6.1.3.	Contexto Sócio-Cultural.....	21
6.1.4.	Contexto Tecnológico	21
6.1.5.	Contexto Ambiental	22
6.2.	Análise do sector de restaurantes e similares em Portugal	24
6.3.	Análise do sector de restaurantes e similares no Alentejo.....	25
6.4.	Análise de Mercado Futura.....	25
6.5.	Análise Fundamentada no Modelo das Cinco Forças de Porter	26
6.5.1.	Ameaça de entrada de novos concorrentes	26
6.5.2.	Poder negocial dos fornecedores.....	27
6.5.3.	Ameaça do aparecimento de produtos substitutos	28
6.5.4.	Poder negocial dos clientes	28
6.5.5.	Rivalidade dos Concorrentes.....	29
6.6.	Análise Imediata ou transaccional	30
6.6.1.	Clientes.....	30
6.6.2.	Fornecedores	31
6.6.3.	Concorrência	32
6.7.	Oportunidades e Ameaças.....	39
7.	Análise Interna	40
7.1.	Pontos Fortes.....	40
7.2.	Pontos Fracos	40
7.3.	Variáveis Qualificadoras.....	41
7.4.	Variáveis Diferenciadoras.....	41

7.5.	Análise Competitiva – SWOT Qualificada.....	42
8.	Definição de Objectivos	42
8.1.	Objectivos a Curto Prazo (até 6 meses)	42
8.2.	Objectivos a Médio/Longo Prazo (de 6 meses a 1 ano).....	43
9.	Vantagens Competitivas do Conceito	43
10.	Estratégia de Desenvolvimento.....	44
10.1.	Visão.....	44
10.2.	Missão	44
10.3.	Cultura Organizacional e Valores	44
11.	Segmentação, Target e Posicionamento	45
11.1.	Segmentação.....	45
11.2.	Target	45
11.3.	Posicionamento	46
12.	Definição de Políticas de Implementação	47
12.1.	Plano de Marketing ou Marketing Mix	47
12.1.1.	Produto.....	48
12.1.2.	Preço	51
12.1.3.	Distribuição	52
12.1.4.	Comunicação	52
12.1.5.	Processo	56
12.1.6.	Pessoas.....	57
12.1.7.	Ambiente	58
12.2.	Estratégia Financeira	59
12.3.	Estratégia Tecnológica	59
12.4.	Estratégia Organizativa	60
13.	Requisitos para a Implementação	60
13.1.	Localização.....	60
13.2.	Licenciamento	60
13.3.	Capital e Funding	61
13.4.	Seguros	61
13.5.	Recrutamento	61
13.6.	Planos Alternativos	61
14.	Avaliação Financeira	62
14.1.	Volume de Negócios	64
14.2.	Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC).....	65
14.3.	Fornecimentos e Serviços Externos (FSE).....	65
14.4.	Gastos com Pessoal	65

14.5.	Investimento	65
14.6.	Resultado Líquido	66
14.7.	Balanço Previsional.....	66
14.8.	Análise de Rácios Financeiros	68
14.9.	Indicadores Económico-Financeiros	68
14.10.	Indicadores Financeiros.....	68
14.11.	Indicadores de Liquidez	69
14.12.	Análise de Viabilidade	69
15.	Análise de Sensibilidade	71
16.	Conclusões e Limitações do Estudo	72
17.	Referências Bibliográficas	73
18.	Anexos	76

Índice de Figuras

Figura 1:	Triângulo de Ouro do Posicionamento	47
Figura 2:	Sexo dos Inquiridos	88
Figura 3:	Distribuição por Grupos Etários dos Inquiridos	88
Figura 4:	Composição do Agregado Familiar (% dos inquiridos)	89
Figura 5:	Rendimento Médio Mensal do Agregado Familiar	89
Figura 6:	Área Profissional	90
Figura 7:	Relação com a região.....	90
Figura 8:	Duração da Estadia	91
Figura 9:	Motivos por detrás da escolha da região.....	91
Figura 10:	Nível de conhecimento dos produtos da região	92
Figura 11:	Avaliação do nível de apreciação de cada produto.....	92
Figura 12:	Periodicidade das refeições fora de casa	93
Figura 13:	Influenciadores da refeição.....	94
Figura 14:	Preço médio que estão dispostos a pagar.....	95
Figura 15:	Sensibilidade do preço face à oferta proposta	96
Figura 16:	Influenciadores externos na escolha de um restaurante.....	96

Índice de Quadros

Quadro 1: População desempregada com idade entre 15 a 74 anos (N.º) por Grupo etário; Mensal.....	20
Quadro 2: Avaliação Geral das 5 Forças de Porter.....	30
Quadro 3: Critérios de avaliação da semelhança entre a concorrência e o Meninos p'rá mesa.....	33
Quadro 4: Avaliação da Concorrência.....	34
Quadro 5: Remuneração Base Anual - Total de colaboradores.....	60
Quadro 6: Pressupostos.....	63
Quadro 7: Projeção do Volume de Negócios em volume e valor (€).....	65
Quadro 8: Demonstração de Resultados.....	66
Quadro 9: Balanço Previsional.....	67
Quadro 10: Principais Indicadores.....	68
Quadro 11: Avaliação do Projecto - Perspectiva do Projecto.....	70
Quadro 12: Avaliação do Projecto – perspectiva do Investidor.....	70
Quadro 13: Condições gerais das Operações.....	78
Quadro 14: Distribuição dos Restaurantes em Portugal e Alentejo em 2012-2013.....	79
Quadro 15: Circunstâncias que motivam o comer fora.....	93
Quadro 16: Factores internos que influenciam a escolha de um restaurante.....	94
Quadro 17: Grau de valorização de serviços "extra".....	95
Quadro 18: Fornecimento e Serviços Externos.....	99
Quadro 19: Plano de Investimento.....	101
Quadro 20: Plano de Financiamento.....	101
Quadro 21: Ativos Fixos Tangíveis.....	102
Quadro 22: Activos Fixos Intangíveis.....	102

1. Sumário

A presente tese de mestrado é um **Plano de Negócio** para a criação de um restaurante de carácter inovador numa região pouco explorada do Baixo Alentejo.

A ideia para este projecto surge em grande parte do gosto pessoal da autora pela região, em particular uma pequena aldeia do Concelho de Mértola – São Bartolomeu da Via Glória e também pela ambição de criar o seu próprio negócio, juntando a esse desejo a paixão pela gastronomia e vivências alentejanas.

Foi realizada uma análise exaustiva da envolvente externa em que apesar de já terem passado dois anos do término do programa de resgate financeiro, o panorama económico ainda é de recuperação e aos poucos se retomam os velhos hábitos de fazer mais refeições fora de casa.

Numa fase seguinte foi feita uma análise interna com identificação dos pontos fortes e fracos da empresa bem como as oportunidades e ameaças do mercado.

A componente estratégica foi então elaborada com base nesta avaliação juntamente com os resultados obtidos de um inquérito aplicado aos consumidores.

Finalmente foi feita uma avaliação financeira que permitiu aferir a viabilidade económica e financeira do projecto “Meninos P'rá Mesa”.

Palavras Chave: Sector restauração, Slow tourism, Marketing de experiências.

JEL classification: L26, M30, M31

2. Abstract

The current master thesis is a Business Plan for the creation of an innovative restaurant concept in an undeveloped region of Alentejo.

The idea for this project comes largely from the personal taste of the author through the region, in particular a small village of Mértola - São Bartolomeu de Via Gloria and also the ambition to create her own business, adding to that desire is the passion for Alentejo gastronomy and experiences.

An intensive external analysis was made and although it has already passed two years since the financial rescue program took place, the economic panorama it is still of recovery and slowly resume old habits of eating out.

In the next step an internal analysis was made in order to identify the company's strengths and weaknesses as well as the opportunities and the threats presented in the market.

Finally the financial assessment was made which allows to evaluate the economic and financial viability of the project "Meninos P'rá Mesa"

Keywords: restaurant sector, slow tourism, marketing of experience

JEL classification: L26, M30, M31

3. Sumário Executivo

O projecto “Meninos P'rá Mesa” será uma empresa a atuar no Sector da Restauração e Similares sob a chancela de Restaurante Típico Alentejano, a desenvolver a sua actividade económica com a CAE (Classificação da Actividade Económica) 56104 correspondente ao formato “Restaurantes típicos”.

A constituição da empresa será feita em 2017 no segundo semestre do ano, sob a forma jurídica de “Sociedade Unipessoal por Quotas” e com o capital social de 20.000€. O início de actividade está programado para a primeira semana de Janeiro de 2018.

O Meninos P'rá Mesa estará localizado na aldeia de S. Bartolomeu de Via Glória, Concelho de Mértola, no edifício da antiga escola primária. Para além do edifício existe ainda um espaço livre circundante que será aproveitado para construir uma esplanada panorâmica coberta, uma área relvada com jardim e um espaço composto por boxes, destinado a receber os animais de estimação dos clientes do restaurante.

No total existirá uma capacidade aproximada para sessenta lugares sentados e boxes no exterior para seis cães.

A escolha da localização deve-se sobretudo à ligação familiar com a aldeia e a região, por ser também um ponto de passagem de turistas nacionais e estrangeiros que fazem o seu percurso para o Algarve através do Baixo Alentejo, e dada a falta deste tipo de oferta nas proximidades.

Juntamente com a vontade de criação do próprio negócio e aproveitando os potenciais incentivos da Câmara Municipal de Mértola a quem pretende contribuir para revitalizar a economia da região através da recuperação e reaproveitamento de património local surge o Meninos P'rá Mesa.

Este restaurante ambiciona tornar-se numa referência da região, conhecido não só pela excelência do atendimento como também da qualidade das suas refeições, recorrendo quase exclusivamente a produtores locais garantindo produtos saborosos resultantes de processos sustentáveis.

Mais do que vender comida, o Meninos P'rá Mesa pretende vender experiências, contando para isso com diversos factores, tais como uma decoração estilo rústico com um toque de

boho chic e apontamentos alusivos à escola primária quase que levando o cliente para uma viagem no tempo e também proporcionando e promovendo actividades de imersão na cultura local, aproximando o consumidor das vivências e cultura da região.

O projecto inicial contará com cinco colaboradores durante os três primeiros anos, levando no 4º ano à contratação de um sexto elemento justificado pelo aumento previsto do volume do negócio.

O espaço funcionará durante todo o ano, estando contemplado um dia de fecho semanal.

O investimento inicial necessário foi estimado em 134.200€. Mesmo após o período de crise em que nos encontramos, as instituições financeiras não facilitam o acesso de particulares e empresas ao crédito. Com estes dados em consideração, o promotor avançará com um investimento em capitais próprios 80.000€, os restantes 55.000€ serão obtidos com recurso a financiamento bancário.

Na óptica do investidor, a viabilidade financeira do projecto pode ser comprovada pelo Valor Actual Líquido (VAL) de 114.739€, TIR de 47.08% e pelo payback a três anos.

4. Identificação do Promotor e da Proposta Inovadora

O presente plano de negócios tem como promotor a própria autora.

O Alentejo é das regiões mais envelhecidas do país, com um elevado índice de despovoamento dada a existência de uma maior concentração da população no litoral do país, o que resulta no aumento do emprego nas indústrias comércio e serviços, natalidade elevada pela percentagem de jovens, concentração de escolas e hospitais entre outros factores de desenvolvimento que promovem uma melhor qualidade de vida e motivam a preferência dos indivíduos a residir nestas zonas.

As consequências deste despovoamento são o fraco investimento na região levando a uma diminuição da população jovem e activa, isolamento dos idosos e o abandono das terras cultiváveis

É exactamente dentro deste ambiente menos favorável que surge a ideia da criação do restaurante “Meninos P'rá Mesa”, numa óptica de ir de encontro ao consenso geral de que a solução para a recuperação do Alentejo passa pela valorização dos recursos endógenos e do património de forma a atrair novos habitantes, modernizar as actividades económicas, sobretudo dos serviços, melhorar as acessibilidades e a rede de telecomunicações, desenvolver as redes de saneamento básico e infra-estruturas de apoio à actividade empresarial e a construção de equipamentos sociais modernos de apoio à população.

O projecto Meninos P'rá Mesa vem desta forma responder ao desejo do promotor em criar o seu próprio negócio, longe da agitação da capital e dos centros urbanos populosos estando ao mesmo tempo a colaborar para a revitalização de uma região.

Dados do INE, apontam para 1139 o número de empresas da categoria de “Restaurantes e Similares” a exercer a sua actividade no Baixo Alentejo, sendo que apenas 17 estão registadas com o CAE de Restaurantes Típicos. Não foi possível aferir este tipo de informação mais actualizada referente ao Concelho de Mértola, apenas que em 2004 o alojamento e restauração representavam cerca de 12% das empresas existentes.

Este projecto visa a criação de uma oferta diferenciada não só para os turistas nacionais e internacionais como também para os próprios residentes da região.

As linhas orientadoras deste projecto passam pela transformação do edifício da antiga escola primária da aldeia em restaurante típico, fazendo uso de uma decoração rústica com um toque boémio, e recurso a vários apontamentos decorativos alusivos à temática escolar um pouco por todo o espaço.

Para além do serviço de excelência o foco estará nas matérias-primas utilizadas, que terão proveniência maioritariamente regional e a sua confecção terá por detrás receitas antigas de família, evocando um misto do tempo feliz em que fomos meninos de escola e a comida deliciosa que devorávamos em casa dos nossos avós.

Um outro ponto diferenciador parte de uma lacuna identificada pela autora quando a título pessoal, quer em contexto de férias ou do dia-a-dia, procura um restaurante em que possa levar o seu animal de estimação, acabando muitas vezes por escolher não pelo critério de qualidade da oferta gastronómica mas sim pelas comodidades do espaço (ter esplanada ou espaço exterior que permita a presença de cães).

Nesta lógica o “Meninos P'rá Mesa” será um restaurante *petfriendly* onde o cliente poderá fazer a sua refeição na esplanada (seja Verão ou Inverno) com o seu melhor amigo ou se preferir pode deixá-lo numa das boxes no exterior devidamente preparadas para receber este convidado especial.

Em suma, o Meninos P'rá Mesa ambiciona ser um restaurante familiar, que suscite a curiosidade dos turistas mas também que seja a escolha dos locais para as suas comemorações de dias especiais, jantares de amigos ou simplesmente para uma bebida fresca numa tarde quente de Verão no Alentejo.

O restaurante marcará presença nas redes sociais através de um perfil oficial no Facebook e um Web site, de forma a criar uma relação mais próxima com o cliente, fornecedores e amigos e potencializar a fidelização e o envolvimento dos mesmos nas actividades da região e na oferta cultural.

5. Revisão de Literatura

Neste capítulo serão descritos os principais constructos, baseados em evidência científica e outras fontes documentais, que de alguma forma se relacionam com a temática da restauração e com as condições *sine qua non* para o sucesso de um conceito de restaurante.

Assim sendo, esta revisão de literatura abordará incontornavelmente temáticas relacionadas com o marketing turístico, o turismo gastronómico, a importância do correto posicionamento da marca, abordagem ao turismo criativo e movimento de *slow tourism* passando pelo marketing de experiências como elementos diferenciadores e inovadores.

Origens da Restauração

As origens da arte de cozinhar são quase tão antigas como o próprio Homem quando há milhares de anos aquando a descoberta do fogo apercebeu-se que um pedaço de carne cozinhado tinha um sabor bem mais agradável do que o da carne crua. (Cracknell & Nobis, 1989)

Desde muito cedo que as refeições têm estado no centro das diversas atividades do núcleo familiar. (Costa *et al*,2006)

É certo que numa primeira abordagem as refeições serviam apenas para satisfazer uma necessidade primária essencial à sobrevivência (saciar a fome) para aos poucos evoluiu para uma forma de satisfazer necessidades de carácter mais relacional, de convívio e comunicação. (Mak *et al*, 2011)

Por conseguinte é incontestável o contributo social, cultural e económico da alimentação e das refeições na construção das diferentes sociedades. (Costa *et al*,2006)

A palavra “restaurante” na sua acepção actual é relativamente recente, ela deriva da palavra “restaurar”, em virtude de ter existido em meados do século XVIII, estabelecimentos que serviam apenas caldos que pela sua composição se revelavam como verdadeiros revitalizantes e tonificantes. (Costa *et al*,2006)

Contudo, foi apenas em 1782 que um antigo chefe de cozinha do Conde de Provença, Monsieur Beauvilliers, abriu em Paris o primeiro restaurante segundo o conceito atual, tendo ganho notoriedade pela qualidade das refeições que servia bem como pela personalidade do

seu proprietário que saudava sempre os seus clientes pelo nome e recordava-se perfeitamente dos gostos de cada um dos seus clientes. (Cracknell & Nobis, 1989)

Pode assim concluir-se que alguns dos princípios básicos do serviço de mesa que ainda hoje são apreciados pelos clientes foram então iniciados por Beauvilliers.

Porém, face à enorme e extremamente competitiva oferta num sector tão fragmentado como o da restauração, serão precisas não só estes princípios bem como outras técnicas e estratégias para ficarmos na memória do cliente e ganharmos a sua lealdade.

Portugal

Portugal detém uma forte herança e tradição gastronómica e vinícola que o colocam no roteiro turístico de cidadãos de todo o mundo. Não só possui uma localização estratégica à beira mar, com condições climáticas favoráveis a maior parte do ano, como também graças à variedade da oferta e qualidade de excelência dos nossos produtos, são muitos os visitantes (estrangeiros e domésticos) que escolhem o nosso país para fazerem as suas férias, assumindo-se o turismo desta forma como uma atividade cada vez mais estratégica para o desenvolvimento da economia nacional.

A cultura portuguesa é sem dúvida uma cultura de “Boa cama, Boa Mesa” e apesar da sua pequena dimensão, Portugal é hoje um destino turístico de referência nas áreas da hospitalidade e da gastronomia.

Seguindo este raciocínio o português é na generalidade um “Bom Garfo”, não só no sentido de gostar de comer em quantidade mas mais ainda gostar de comer com qualidade, ser um verdadeiro praticante da arte de bem comer.

Apesar da passada crise económica que o país atravessou e que levou ao decréscimo do consumo privado, a ato de fazer refeições fora de casa mantém-se como umas das actividades de lazer mais comuns, sendo o sector da restauração onde maioritariamente as famílias despendem parte dos seus rendimentos.

Num mundo cada vez mais global facilmente acedemos aos mesmos sabores em países distintos, devido sobretudo às cadeias de fast food que facilmente replicam o seu conceito em qualquer ponto do globo. No entanto, com a tendência actual de preocupação com físico e

com a qualidade dos produtos que ingerimos bem como a sua proveniência, têm-se verificado alterações no comportamento do consumidor ao nível das suas escolhas.

A preferência por produtos de origem biológica, de alimentos de época provenientes de processos de agricultura sustentável, alimentos que não foram sujeitos a processos de manipulação pode muitas vezes motivar um cliente a escolher um restaurante em detrimento de outro.

5.1. Marketing Turístico

Num artigo publicado no jornal Vida Económica (Arroja, 2014), diz o seguinte:

Apesar do crescente prestígio e afirmação de Portugal como destino turístico de referência, segundo dados da Organização Mundial do Turismo (OMT), Portugal não figura sequer no top-25 mundial dos principais destinos turísticos, quer em termos de nº de turistas estrangeiros, quer em termos de receitas de turismo internacional. Por outro lado, a vizinha Espanha é o quarto maior destino turístico a nível mundial em nº de turistas estrangeiros e o segundo maior em termos de receitas de turismo internacional.

De acordo com o Plano Estratégico de Turismo 2015 (PENT), o Turismo conquistou durante os últimos cinco anos, um papel central na economia portuguesa e é hoje líder nas exportações, na sustentabilidade, na inovação e na criação de emprego (Turismo de Portugal, 2011)

O Turismo contribui, como nenhuma outra actividade, para a correcção de assimetrias e para a criação de emprego sendo já um dos principais motores do desenvolvimento regional em Portugal (Turismo de Portugal, 2011).

Contudo, não basta termos bonitas paisagens e boa comida, é preciso saber tirar o melhor partido e saber fazer chegar a informação certa da maneira mais eficaz aos locais estratégicos. No fundo é essencial sabermos vender o nosso produto.

Neste sentido, Santesmases, (citado por Parra-Meroño *et al* 2014) afirma que o Marketing é um meio especial de conceber a relação de intercâmbio de maneira esta seja satisfatória para todas as partes intervenientes (Henriques & Custódio, 2010). O mesmo autor acrescenta que o Marketing é de igual modo uma técnica empresarial e uma disciplina científica.

O Marketing turístico pode, pois, ser dimensionado em função das partes intervenientes na relação de intercâmbio. Desta forma, Marketing Turístico é definido como o ramo do marketing que, mediante a utilização do método científico concebe e executa a relação de intercâmbio entre a indústria turística e o turista com a finalidade de que esta seja satisfatória para ambos bem como para a sociedade no geral, mediante o desenvolvimento, valorização, distribuição e promoção por uma das partes (indústria turística), dos serviços turísticos que a outra parte necessita (Santesmases, 2007, citado por Parra-Meroño et al 2014).

5.2. Turismo Gastronómico

Da literatura consultada, é de consenso geral que a qualidade da gastronomia de um país (Henriques & Custódio, 2010) constitui uma mais valia do ponto de vista atrativo turístico-cultural (Hillel, Belhassen, & Shani, 2012), (Correia, Moital, Costa, & Peres, 2008) (Bel, Lacroix, Lyser, Rambonilaza, & Turpin, 2014) (Mak, Lumbers, & Eves, 2012).

Mitchell e Hall (2003) citados por (Henriques & Custódio, 2010), afirmam que o “turismo gastronómico está associado a uma viagem para fora do local habitual de residência, motivada no todo ou em parte, pelo interesse em comida e bebida.

Por conseguinte, relaciona-se com a organização e promoção de festivais e eventos de comida e vinhos, contemplando visitas a produtores primários ou secundários de alimentos, participações em festivais gastronómicos e procura de restaurantes ou lugares específicos onde a degustação de alimentos e toda a experimentação inerente é a razão principal para viajar” (Henriques & Custódio, 2010).

Vários autores defendem que as experiências gastronómicas são influenciadas por múltiplos fatores. Cohen & Avieli (2004) citados por (Correia, et al., 2008) afirmam que o consumo abrange a estrutura da refeição (escolhida pelo turista), o sabor da comida, o modo como é servida, o estilo de comer, a organização do espaço e a decoração do estabelecimento.

O turismo gastronómico tem vindo ao longo dos tempos a passar por transformações, ganhando novas aceções, na medida em que já não passa somente por se fazer refeições em restaurantes de luxo, premiados com estrelas Michelin, pois hoje em dia, a gastronomia tem sido alvo de crescente valorização enquanto elemento cultural intangível, associado por sua vez à valorização da atratividade, unicidade e especificidade dos destinos turísticos. (Richards, 2007, citado por Custódio e Henriques 2010).

Dentro desta linha de pensamento, durante a pesquisa de documentação, foram encontrados diversos estudos que têm como principal enfoque a importância da gastronomia e especificamente da designada “identidade gastronómica” dos destinos, enquanto elemento cultural relevante no sucesso dos mesmos (Belisle, 1983; Sheldon and Fox, 1988; Reynolds, 1993; Faulkner et al., 1999; Sparks et al., 2000; Kivela, 2001, 2003; Hall et al., 2003; Ramos et al., 2004; in Fox, 2007) citados por (Henriques & Custódio, 2010).

Os constructos comuns a todos eles enfatizam a “participação”, “descoberta” e “relação” com “outra cultura”, a cultura do destino (distinta da de “casa”), o que pode envolver dimensões mais criativas e conseqüentemente remeter-nos para o conceito de “turismo criativo”, como iremos abordar mais à frente nesta revisão. (Richards, 2002; Richards, 2009, citados por Custódio e Henriques, 2010).

5.3.A Restauração

A atividade de restauração é tida como o ponto de encontro com a gastronomia do país, e assume primordial importância enquanto veículo transmissor de uma referência cultural já classificada como património nacional (Turismo de Portugal, 2011).

Os estabelecimentos de restauração e bebidas assumem um papel determinante para alcançar esse objetivo, tendo em conta a tradição, o acolhimento, os sabores mais genuínos de Portugal e a qualidade do serviço prestado (Turismo de Portugal, 2011).

A degustação de uma refeição por um turista corresponde à socialização da sua estada no local visitado, promove o convívio e o conhecimento de novas realidades.

O segmento da restauração baseado na gastronomia regional constitui um poderoso veículo de comunicação (Turismo de Portugal, 2011).

Vários autores em estudos de anos anteriores, já demonstravam uma noção muito próxima do que seriam as tendências na restauração nos dias de hoje para se alcançar um lugar de destaque.

É o caso de (Muller, 1999), que afirma que os restaurantes são primeiramente retalhistas de dois tipos de produtos de consumo: o tempo e a experiência do cliente. O mesmo autor defende que a competição neste ambiente de retalho é baseada em encontrar um ponto de diferenciação para o cliente. Esta diferenciação bem como a transformação de produtos que

são meros *commodities* em ofertas únicas e monopolistas estão fundamentadas em princípios de *brand management*. Por último, mas não menos importante, (Muller, 1999) diz-nos que o restaurante não será capaz de sobreviver e muito menos competir se não se transformar num sistema baseado no conhecimento, cuja função primordial da gestão é acumular, assegurar e maximizar o capital intelectual.

5.4.Brand Equity – O Poder De Uma Marca

Uma marca pode segundo Kotler (1991) citado por Keller (1993), ser definida como um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou a combinação de todos os anteriores para identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e para os diferenciar dos seus concorrentes.

No entanto, as marcas não identificam apenas as empresas, elas fornecem ao cliente informação acerca dos seus produtos ou serviços, diferenciando-as e fornecem associações positivas e relevantes relacionadas com os seus benefícios emocionais e funcionais. Elas permitem a entrega de uma promessa de uma experiência única, que é a razão principal que leva um cliente a comprar o nosso produto ao invés do da concorrência. (Batista, 2012)

A definição de brand equity proposta por Aaker (1992), refere-se a um “conjunto de ativos e obrigações da marca ligados a uma mesma marca, o seu nome e símbolo, que crescem ou subtraem valor proveniente de um produto ou serviço a uma organização e ou aos clientes dessa mesma organização”.

Keller (2009) diz-nos a Brand Equity em linha com o importante valor intangível que as marcas trazem para a organização têm ocupado especial lugar de debate nos últimos anos

Embora as abordagens diverjam, existe algum consenso de que a brand equity deva ser definida em termos de efeitos de marketing unicamente atribuíveis a uma marca. Ou seja, o brand equity identifica-se com o facto de que diferentes resultados advenham do marketing de um produto ou serviço devido à sua marca, quando comparado a um mesmo produto ou serviço que não esteja identificado pela marca. (Keller, 2009).

Existe também concordância no seguinte: estas diferenças surgem pelo valor acrescentado atribuído a um produto como resultado de investimentos passados feitos no marketing da marca; existem muitas maneiras diferentes de criação deste valor, a brand equity atribui um denominador comum à interpretação das estratégias de marketing e avaliação do valor de uma

marca; e existem várias maneiras do valor de uma marca ser manifestado ou explorado em benefício de uma organização (Keller, 2009).

Aeker (2009), estabelece cinco categorias gerais de ativos da marca que estimulam a uma brand equity:

- Lealdade para com a marca;
- Brand Awareness (notoriedade da marca);
- Qualidade percebida;
- Associações à marca em conjunto com a qualidade percebida;
- Outros ativos da marca tais como patentes, marcas registadas e canal de relacionamento estabelecido.
- Posicionamento Da Marca

Todos os dias os consumidores são bombardeados com um grande volume de informação relativa a marcas, produtos e campanhas de marketing (Munteanu, 2014). De maneira a simplificar o processo de compra, os consumidores organizam os produtos, serviços e marcas em categorias que formam clusters de memória

Brooksbank, 1994, citado por (Munteanu, 2014) afirma que de um modo mais abrangente, o posicionamento de uma marca é a soma de todas as percepções, impressões e sentimentos que os consumidores expressam em relação a uma determinada marca, produto ou serviço.

O posicionamento da marca é a forma como ela é percebida pelos consumidores pelos importantes atributos, benefícios e valores da marca (Keller, 2008 citado por Munteanu, 2014).

Esta percepção é baseada no espaço distinto que a marca ocupa na mente do consumidor relativamente às marcas adversárias. Como consequência, o posicionamento da marca é baseado em dois fatores: a sua posição face à concorrência e como esta é percebida pelos consumidores. Não obstante, os consumidores são aqueles que finalmente determinam a eficácia do posicionamento da marca (Munteanu, 2014)

Definir uma estratégia de posicionamento consiste no processo da criação de percepções no consumidor com respeito às características de uma empresa e aos seus produtos relativamente à concorrência (Sengupta, 2005 citado por Munteanu, 2014). Na prática, indo de encontro ao

defendido por Keller, 2008 citado por Monteanu, 2014) a estratégia de posicionamento de uma marca envolve o estabelecimento de um local específico e distinto para a marca na mente do consumidor. É a comunicação de qualidades superiores que a marca acredita serem valorizadas pelo target, relacionando a marca com um conjunto de expectativas, necessidades e exigências dos consumidores (Batista, 2012).

Assim, existem dois princípios básicos para o posicionamento: identificação da marca do produto com uma determinada categoria de marcas e por outro lado, diferenciando as suas qualidades de forma a permitir que o consumidor distinga a marca das outras da mesma categoria (Nandan, 2005, citado por Monteanu, 2014).

Com o intuito de criar uma vantagem competitiva, o mesmo autor refere que é necessário fazer um planeamento cuidado e coerente da estratégia de posicionamento.

A competitividade das marcas de serviços não é muito frequentemente associada a uma posição clara, simples e focada de um bem especificado, mas limitado número de benefícios selecionados (Chernatony and Segal 2003, citados por Batista, 2012) uma vez que as marcas não são capazes de atrair todo o tipo de clientes em toda e qualquer circunstância.

O seu sucesso é muitas vezes relacionado com a eficácia da comunicação interna e externa que faz com que o posicionamento desejado seja o mesmo que o posicionamento percebido (Batista, 2012).

(Reid, Luxton, & Mavondo, 2005), afirma que o definir uma estratégia de posicionamento coerente é visto por vezes como um problema de comunicação do marketing. De acordo com esta abordagem, quando é dada a natureza de um produto o objetivo é a manipulação das percepções do consumidor relativas à marca. Contudo, outros autores (Sengupta, 2005; Keller, 2008, citados por Monteanu, 2014), mostram que a estratégia de posicionamento não só envolve a publicidade e promoção como também a gestão de todo o marketing mix. Para um posicionamento eficaz o marketing mix deve ser usado como uma estratégia integrada, coerente e viável a longo prazo (Munteanu, 2014).

Além de proporcionar benefícios utilitários, o “argumento único de venda” das empresas deveria também concentrar-se nas suas capacidades simbólicas relacionadas com a representação da auto-imagem, auto-expressão, valor psíquico para melhor diferenciar os seus produtos. A diferenciação que os restaurantes procuram está em transformar produtos

commodity e necessidades básicas simples em produtos personalizados e ofertas únicas (Muller, 1999 citado por Batista, 2012).

5.5. Turismo Criativo

De um modo abrangente, podemos afirmar que o turismo criativo é considerado como uma nova geração de turismo, que implica a participação dos turistas em atividades criativas, com a população local. (www.creativetourismnetwork.org, 2015)

Nos últimos anos a tendência geral para a segmentação dos mercados, favoreceu o aparecimento de um novo perfil de turista, mais atraído pelas especificidades e sectores concretos dos locais de destino do que pelos aspetos mais generalistas (www.creativetourismnetwork.org, 2015)

Assim, surge um sem fim de modalidades turísticas, tais como, o enoturismo, o turismo idiomático, o *slow tourism*, o turismo de congressos, entre outros, e também o turismo criativo. O turista criativo é tendencialmente exigente, sendo que, a singularidade das experiências propostas determinará em larga escala a eleição do seu destino (www.creativetourismnetwork.org, 2015)

A mesma fonte refere ainda que o crescente interesse dos turistas nesta nova forma de descobrir uma cultura interessa particularmente aos responsáveis pelo desenvolvimento territorial e os operadores, sensíveis à possibilidade de atrair um turismo de qualidade, dando relevo ao património imaterial (workshops de artesanato, cursos de cozinha,...) e otimizando o uso das infraestruturas existentes (mediante, por exemplo, o aluguer de salas e auditórios).

Um dos maiores problemas da criatividade reside na falta de consenso na sua definição.

Taylor (1988) citado por Richards (2011), fez a revisão da multiplicidade de definições de criatividade e agrupou as abordagens científicas gerais em quatro áreas principais que correspondem aos 4P's da criatividade:

- O indivíduo criativo;
- O processo criativo
- O produto criativo;
- O ambiente criativo.

Atualmente no turismo estão envolvidas as quatro abordagens, como exemplificado por Florida (2002) citada por Richards (2011): o recurso a um ambiente criativo durante as visitas a clusters criativos, o uso de produtos criativos como atrações turísticas (viagens relacionadas com autores ou pintores famosos, por exemplo, a utilização do processo criativo no design de atividades criativas para turistas (ex. workshops e masterclasses) e o envolvimento de indivíduos criativos nas atividades da “classe criativa”.

Na sua pesquisa, Richards e Wilson (2006) citados por Richards (2011) afirmam que o turismo é muitas vezes denominado como uma das indústrias criativas e o “turismo criativo” é adotado por muitos destinos em todo o mundo. O turismo criativo é visto como uma extensão do turismo cultural – assumindo simultaneamente o papel de adjunto e de um antídoto às formas massificadas de turismo cultural e à reprodução de cultura em série.

Em matéria de produção, o crescimento da criatividade está muitas vezes interligado ao desenvolvimento de “economias de experiência”, como afirmam Pine e Gilmore (1999) citados por (Richards, 2011) e (Poulsson & Kale, 2004), nos quais a crescente competitividade discutivelmente leva os produtores a acrescentar valor aos serviços através do desenvolvimento de “experiências”.

6. Análise de Mercado

6.1. Análise Mediata – PESTE

A análise que em seguida se apresenta pretende avaliar os dados mais recentes respeitantes a factores de índole político-legal, económica, sociocultural, tecnológica e ambiental que impactam o sector da restauração.

6.1.1. Contexto Político-Legal

No contexto político-legal pretende-se informar de que forma o ambiente político, a regulamentação do sector, e algumas associações podem influenciar o sector da restauração em Portugal.

Verifica-se em Portugal alguma estabilidade política e previsibilidade ao observar a evolução dos ciclos governativos dos últimos anos, na medida em que a alternância dos partidos no poder não tem tido reflexos significativos nas políticas adoptadas. (Nunes, 2015).

O Estado Português, à semelhança de outros países da União Europeia, não deixou de ser afectado pela crise económica global, vendo-se obrigado a cumprir um programa de ajustamento económico exigente acordado entre o Governo, o Fundo Monetário Internacional e a União Europeia desde 2011 até 2014.

Este programa obrigou o Governo à tomada de decisões politico-legais que levaram à criação de novas leis e aumento de impostos, nomeadamente o aumento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) no sector da restauração, que passou de 13% para a taxa de IVA normal, também ela aumentada de 21% para 23%.

Actualmente com a mudança de Governo em 2015, foram revistas muitas das medidas tomadas em período de resgate financeiro conduzindo uma vez mais à alteração de leis e de impostos.

A alteração que mais impacto causou no sector foi provavelmente a descida, desde o dia 1 de Julho de 2016, da taxa de IVA na restauração dos 23% novamente para 13%.

Porém, esta descida foi apenas aplicada à comida, leite, café e água engarrafada. As bebidas espirituosas, vinho, cerveja, refrigerantes e sumos embalados continuam a pagar a taxa normal de 23% (Anexo 1).

Apesar de se tratar de uma medida ainda parcelar, a AHRESP afirma que “é a iniciativa que as nossas empresas ansiavam, para que a partir de agora, 1 de julho de 2016, possamos ter condições, fiscais, financeiras, e de concorrência internacional, para promovermos o investimento na modernização da nossa oferta e na qualidade dos nossos serviços, e na criação de emprego, potenciando o Turismo na liderança das exportações de serviços.”

O sector da restauração é bastante regulamentado, com uma legislação exigente desde a criação de uma empresa e mesmo durante o seu funcionamento, existindo diversos organismos e associações às quais o sector tem de responder.

De entre estes órgãos institucionais, destaca-se a ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica), que é uma autoridade nacional que garante a segurança, higiene, trabalho e qualidade alimentar, assim como a fiscalização económica.

Dentro da ASAE de acordo com o Regulamento nº 852/2004, de 29 de Abril de 2004 (Parlamento Europeu e do Conselho da UE, 2004) é obrigatória a aplicação do sistema

HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Points*), em Português “Sistema de Análise de Perigos e de Controlo de Pontos Críticos” no sector do alojamento, restauração e similares numa lógica de prevenção de riscos alimentares, através da identificação dos pontos críticos no processo produtivo, e que podem constituir um perigo para a saúde dos consumidores, por forma a prevenir, reduzir e/ou eliminá-los. (Mil-Homens, 2007)

Resta ainda referir a existência de entidades como a AHRESP (Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal) e da APHORT (Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo - é a Associação Nacional representativa da Hotelaria, do Turismo no Espaço Rural e da Restauração e Bebidas) que representam e auxiliam os negócios dos sectores do Turismo e Restauração na sua constituição, licenciamento e financiamento.

Ao nível de incentivos e apoios financeiros, foram criadas ferramentas financeiras: “As empresas de turismo vão poder aceder a uma nova linha de financiamento, dotada de 60 milhões de euros, decorrente do Protocolo, assinado no dia 2 de março na BTL - Feira Internacional de Turismo, entre o Turismo de Portugal e 12 instituições bancárias. *A Linha de Apoio à Qualificação da Oferta 2016* é um instrumento de crédito que visa proporcionar às empresas do setor do turismo melhores condições no acesso ao financiamento.

De acordo com os critérios fixados no protocolo, que vigora até 31 de dezembro de 2017, vai ser privilegiado o investimento em projetos distintivos e inovadores, assim como na requalificação de empreendimentos turísticos, no sentido de os posicionar e afirmar em segmentos de maior valor acrescentado. O desenvolvimento de projetos de empreendedorismo na área da animação turística, bem como de projetos na área da restauração de interesse para o turismo, estão também entre os eixos de investimento contemplados.

Esta linha de crédito privilegia os projetos que, pelas suas características, contribuam para a dinamização turística dos centros urbanos, privilegiem a fruição do nosso património cultural edificado e a reabilitação urbana, se traduzam em novos negócios turísticos, nomeadamente na área da animação turística, sejam energética e ambientalmente sustentáveis, e contribuam para a permanência média do turista e para a redução da sazonalidade.” (Turismo de Portugal, *Linha de Apoio à Qualificação da Oferta 2016*, 2016)

Em último lugar desta análise existe ainda um outro factor relevante que tem vindo a impactar o Turismo em Portugal e uma vez mais este ano voltou a constatar-se que a instabilidade

vivida nos últimos anos no norte de África e Médio Oriente levou a um aumento do fluxo de turistas sobretudo na região do Algarve, que desviaram as suas rotas tradicionais de férias para esta região portuguesa. Portugal começou a ser encarado como mais do que um destino de sol e praia, mas sim um local propício para investimentos avultados em diversas áreas e propulsores da economia.

6.1.2. Contexto Económico

No âmbito do contexto económico procura-se informar sobre os dados económicos mais relevantes para o investimento no sector em análise bem como assinalar os principais indicadores da actividade relacionada com a restauração ao nível nacional.

De acordo com o reportado no Boletim Económico de 2016 do Banco de Portugal, a economia portuguesa durante a primeira metade de 2016 manteve alguns dos traços fundamentais que têm caracterizado a recuperação económica em curso desde 2014.

No primeiro semestre de 2016, o PIB em Portugal apresentou um crescimento em volume de 0,9% em termos homólogos e de 0,5% em relação ao segundo semestre de 2015. Em termos da evolução do PIB por habitante – variável que se tornou particularmente relevante dadas as alterações demográficas significativas que se verificaram nos últimos anos em Portugal – no primeiro semestre de 2016 o PIB *per capita* terá crescido 1,3% em termos homólogos (2,1% em 2015) (Banco de Portugal, 2016).

O Boletim Económico atualiza também as projeções para a economia para 2016, que apontam para uma desaceleração da atividade. Estima-se um crescimento do PIB de 1,1% em 2016, inferior aos 1,6% registados em 2015, refletindo o menor dinamismo da procura interna e, em particular, do investimento. O valor revê em baixa a projeção do Boletim Económico de junho para o crescimento do PIB em 0,2 p.p. Depois de dois anos em que a evolução do PIB foi semelhante à média da área do euro, projeta-se, assim, uma divergência real da economia portuguesa em 2016, de 0,6 pontos percentuais (p.p.).

A inflação medida pela taxa de variação do índice harmonizado de preços no consumidor deverá aumentar progressivamente ao longo do horizonte de projecção, de 0,5 por cento em 2015 para 0,7, 1,4 e 1,5 por cento em 2016, 2017 e 2018, respectivamente. (Banco de Portugal, 2016)

De acordo com os resultados do último Inquérito às Despesas das Famílias (IDEF) realizado em 2011 (dados de 2015-2016 ainda não se encontram disponíveis para consulta), o sector “Hóteis, restaurantes, cafés e similares” representou 10,3% do consumo privado total em Portugal, sendo que “restaurantes, cafés e similares” representam 95,7% deste valor. (INE, 2012)

A taxa de desemprego atual em Portugal, segundo dados provisórios do INE relativos ao mês de Julho de 2016 ronda os 11,8%.

Quadro 1: População desempregada com idade entre 15 a 74 anos (N.º) por Grupo etário; Mensal

Local de residência	Grupo etário	População desempregada com idade entre 15 a 74 anos (N.º) por Grupo etário; Mensal				
		Período de referência dos dados				
		Agosto de 2016	Julho de 2016	Junho de 2016	Maió de 2016	Abril de 2016
		N.º (milhares)	N.º (milhares)	N.º (milhares)	N.º (milhares)	N.º (milhares)
Portugal	Total	550,9	539,1	544,4	559,3	593,6
	15 - 24 anos	102,5	96,4	90,7	95,4	105
	25 e mais anos	448,5	442,7	453,7	463,9	488,7

(Fonte: INE, 2016)

Quanto ao poder de compra, um quarto dos europeus estima não vir a ter nenhuma restrição nos próximos meses. Já no caso português, a maioria dos consumidores (79%) admite sentir algumas ou muitas restrições ao seu actual poder de compra e apenas 2% afirmam não ter quaisquer limitações. (Cetelem, 2016)

Portugal fecha 2015 com um índice de confiança de 66, que se regista como o valor mais elevado dos últimos anos, representando uma subida de 7 pontos face ao início do ano e de 11 pontos face ao período homólogo. A média Europeia, por sua vez, alcança os 81 pontos.

Os portugueses estão mais confiantes, 30% afirmam ter boas perspectivas em relação à sua situação financeira pessoal, valor que no final de 2014 era, apenas, de 19%. Depois de cobrir todos os gastos essenciais, 24% dos inquiridos dizem optar por despender o seu dinheiro extra em entretenimento fora de casa, percentagem que durante o mesmo período em 2013, no pico da crise, registava 13%. Estamos agora mais próximos da média europeia (26%) no que respeita a intenções de consumo. (Nielsen, 2016)

Nos últimos anos foram, de facto, muitas as opções de poupança que os portugueses tiveram de tomar para conseguir fazer face às despesas. No entanto, comparativamente ao ano anterior, nota-se uma maior disponibilidade em relação a algumas das ações de consumo como, por exemplo, as refeições fora de casa que em 2014 significavam 47% da poupança em despesas relacionadas com a vida diária e agora, apenas 35% diz inibir-se. (Nielsen, www.nielsen.com, 2016)

6.1.3. Contexto Sócio-Cultural

O contexto sócio-cultural é um dos grandes influenciadores do número e do tipo de clientes.

Em 2014, 54,8% da população tinha entre 25 e 64 anos de idade (INE, 2016).

De acordo com os censos de 2011 a região do Alentejo apresenta uma densidade populacional de 24 indivíduos por km², o Baixo Alentejo de 14,8 sendo o Concelho de Mértola o que apresenta a densidade mais baixa (5,6) de todos os concelhos que constituem o Baixo Alentejo, ocupando o segundo lugar a nível nacional.

No total, o Concelho de Mértola reúne 7274 habitantes, 4096 dos quais com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos de idade.

Com a crise instalada em 2012, as alterações na lista de bens com IVA e 23% de imposto na restauração, os cortes no rendimento das famílias e um ambiente de dura austeridade levaram os portugueses a ponderar melhor os seus gastos levando-os, entre outras coisas, a fazer mais refeições em casa. “A marmitta regressou aos locais de trabalho e, nas empresas, as filas para aquecer comida no microondas tornaram-se rotina”. Contudo, três anos depois esta tendência tem vindo lentamente a inverter-se. (Kantar Worldpanel, 2015)

Esta afirmação tem base na empresa de estudos de mercado Kantar Worldpanel que no seu estudo USAGE de 2016 revela que o número de ocasiões de consumo dentro de casa passou de 21 para 19, sendo esta redução de consumo (em casa) praticamente transversal a todos os momentos de consumo, ao longo do dia. (Silva, 2016)

Estas diferenças de comportamentos estão relacionadas com as subidas dos índices de confiança, como já verificado nos indicadores do INE.

6.1.4. Contexto Tecnológico

As inovações tecnológicas dos últimos anos têm tido impacto não só no consumidor doméstico como também nas empresas.

Em relação ao sector da restauração os benefícios são sentidos ao nível dos processos: através de um maior e melhor acesso a matérias-primas, facilidade no seu transporte e rapidez na chegada ao destino, melhor controlo ao nível da higiene e qualidade dos produtos, as instalações dispõem de equipamentos modernos que garantem a segurança e o bem-estar dos seus clientes e o correcto funcionamento do espaço; a preparação e confecção de alimentos tornou-se mais célere com o recurso a equipamentos adaptados ao volume de refeições do estabelecimento e que anteriormente só existiam em formato industrial.

Uma outra ferramenta essencial a este sector, podendo constituir um elemento diferenciador contribuindo fortemente para a alavancagem do negócio é a presença na internet.

Hoje em dia as redes sociais contribuem de sobremaneira para a divulgação de uma empresa, nomeadamente de um restaurante. São exemplos disso o Facebook, Instagram entre outros, onde os restaurantes criam o seu próprio perfil, divulgando a sua localização, oferta gastronómica, eventos e promoções. Desta maneira o restaurante consegue alcançar de forma quase exponencial um largo número de potenciais clientes, que através destas redes sociais partilham a experiência que tiveram e contribuem com um word-of-mouth valiosíssimo para atrair novos clientes.

Existem também plataformas especializados em restaurantes e também hotéis, são exemplos o zomato, o tripadvisor, lifecolour entre outros, que também são alimentados pelo feedback dos clientes, e atribuem pontuação aos restaurantes.

6.1.5. Contexto Ambiental

As preocupações de carácter ambiental entraram definitivamente na agenda das organizações.

Segundo o “A principal mudança de mentalidade nas empresas passa por começar a entender que as políticas e procedimentos que fazem uma empresa ser sustentável são muito mais do que simples devaneios de ecologistas fanáticos”. Todas as empresas que estão sensibilizadas para uma postura pró sustentabilidade, concluíram que os seus custos operacionais diminuíram significativamente, que a sua imagem teve ganhos adicionais, que houve uma maior penetração nos mercados e, conseqüentemente, um aumento do volume de vendas.

Desta forma a sustentabilidade deve ser encarada como uma questão estratégica. É fazer bem e trabalhar arduamente para promover o bem-estar geral na comunidade que usa os seus produtos e serviços. Assim, ser sustentável será a diferença entre a vida e a morte de uma

empresa, num futuro cada vez mais competitivo e em busca de vantagens competitivas que a diferenciem da concorrência.

O Indicador de Sustentabilidade Ambiental, desenvolvido, pela primeira vez, em 2014 pela Sociedade Ponto Verde (SPV), em exclusivo para o guia Boa Cama Boa Mesa, elabora uma lista já pelo terceiro ano consecutivo, dos restaurantes e hotéis nacionais que, através do consumo racional de água, da poupança de energia, da gestão de resíduos, entre outras medidas, promovem, no exercício da sua actividade, práticas ambientais sustentáveis.

A manutenção deste índice para 2016 vem revelar a contínua preocupação da Sociedade Ponto Verde em sensibilizar o sector da hotelaria e da restauração para o impacto ambiental das suas actividades. Em 2016 é dada, de novo, uma especial atenção à integração do sector com a economia local, ao desperdício alimentar e, naturalmente, à separação dos resíduos.

Em linha com a preocupação do desperdício alimentar é criado o *Movimento Refood*. O movimento refood surge em 2011 através do consultor norte-americano Hunter Halder, com a ajuda do seu filho Christopher Halder. A sua missão é recolher as sobras de cafés e restaurantes e distribuir por quem não tem comida para pôr na mesa, ajudando a colmatar a subnutrição de muitas famílias de Lisboa que, sem este projecto, não comeriam tantas refeições completas.

Actualmente o re-food está presente em diversas localidades, mas somente no distrito de Lisboa.

Conclusão da análise

Apesar de Portugal já ter saído do programa de resgate financeiro, ainda está aos poucos a reerguer-se, sobretudo ao nível económico.

Apesar dos dados apontarem para a progressiva despovoação e envelhecimento do Baixo Alentejo, esta situação pode ser encarada como desafiante para o lançamento de novas empresas através da exploração e potencialização dos valiosos recursos existentes, como meio de criação de emprego e atracção de massa crítica para exponenciar o desenvolvimento e sustentabilidade da região.

6.2. Análise do sector de restaurantes e similares em Portugal

Dados do Eurostat apontam Portugal como um dos países mais especializados nas actividades de Restauração.

Efectivamente, as condições geográficas do país, são as principais responsáveis pelo sector do Turismo ser um dos sectores mais desenvolvidos e, por consequência, todas as actividades associadas, nomeadamente a Restauração, estão desenvolvidas, havendo mesmo um grau de especialização muito significativo face a outros países europeus. Por isso mesmo, no âmbito da economia portuguesa, as empresas do sector da Restauração são de extrema importância para o desenvolvimento, não só económico, mas também social do país.

Em 2013, o sector do alojamento, restauração e similares representava 2,6% do volume de negócio nacional, principalmente concentrado em Lisboa e 9% de empresas nacionais. (Turismo de Portugal, 2016)

Relativamente ao volume de negócios, as empresas de alojamento, restauração e similares registaram uma faturação de aproximadamente 8,5 mil milhões de euros em 2013, um valor que compara com os 9,9 mil milhões de euros faturados em 2007. (Turismo de Portugal, 2016)

Desde 2010 que as empresas de alojamento, restauração e similares registaram um decréscimo dos capitais próprios, uma tendência que contribuiu para a quebra da autonomia financeira num período de forte constrangimento no acesso ao financiamento bancário, ainda assim em 2013, uma empresa de alojamento ou restauração apresentava em média cerca de 54 mil euros de capital próprio comparativamente com a média de 54,9 mil euros de capitais próprios verificada em 2007. (Turismo de Portugal, 2016)

Desde o 3º trimestre de 2014 até ao 1º trimestre de 2015, a Restauração e a Hotelaria perderam 52.900 postos de trabalho (INE, 2012).

A mesma fonte afirma que nos Setores da Restauração e Bebidas e da Hotelaria no final do 1º trimestre de 2016 registavam-se 254,4 mil postos de trabalho, uma variação homóloga positiva de 5.300 postos de trabalho (2,1%).

Verifica-se assim que as perspectivas mais optimistas a nível fiscal, redução do IVA nos serviços de alimentação, perspectivam um crescimento no emprego.

6.3. Análise do sector de restaurantes e similares no Alentejo

Em 2004 estavam sedeadas no Concelho de Mértola 831 empresas. No que diz respeito à tipologia de empresas por sector de atividade, constata-se que os empresários em nome individual prevalecem sobre as sociedades (bejadigital, 2004).

Das empresas existentes, 29% desenvolvem as suas atividades no domínio do comércio por grosso e a retalho. A atividade comercial existente no concelho é essencialmente o comércio a retalho e encontra-se praticamente centralizado na Vila de Mértola (bejadigital, 2004).

O alojamento e restauração representam cerca de 12% das empresas existentes. Apesar da grande capacidade de atração de turistas, o concelho revela uma capacidade e qualidade de alojamento insuficiente, e uma reduzida capacidade de retenção dos turistas por longos períodos. Desta forma carece de uma qualificação e valorização da oferta hoteleira, para que os milhares de visitantes que anualmente visitam a Vila e o Concelho disponham de condições de conforto que fomentem a sua estadia. Este aspeto é tão mais premente, quanto o produto cultural e ambiental que Mértola dispõe enquanto recurso turístico que se destina a uma procura exigente (bejadigital, 2004).

6.4. Análise de Mercado Futura

De acordo com as conclusões do Programa Turismo 2020, elaborado pelo Turismo de Portugal, o turismo é um sector de futuro e de novos talentos.

O programa prevê “um crescimento de 19,6% só no sector da Hotelaria e Restauração na próxima década (2013-2025), devendo criar mais 57 mil postos de trabalho para um total de 348 mil empregos:

- A taxa de criação de postos de trabalho será quase dez vezes maior do que a taxa esperada de criação de empregos no resto da economia, que é de 2,2%;
- A mesma taxa será quase o dobro daquela que é esperada para o sector europeu – empregos deverão aumentar 10,2%

Ao nível das habilitações, o sector dos Hotéis e Restauração em Portugal será mais qualificado na próxima década, permitindo a aproximar-se de forma significativa ao contexto europeu. Apenas 54% dos empregos no sector terão trabalhadores com qualificações baixas,

face aos 71% observados em 2013. Os trabalhadores com qualificações médias e altas representarão 46% do total de empregados em 2025 (contra 29% observados no ano passado)” (Turismo de Portugal, 2016)

6.5. Análise Fundamentada no Modelo das Cinco Forças de Porter

Um dos aspectos essenciais na formulação da estratégia das empresas, consiste na relação entre a empresa e o seu contexto ou ambiente.

Em 1979, Porter desenvolveu o modelo conhecido pelas "Cinco Forças de Porter", onde esboçou o enquadramento para uma análise determinante da competitividade bem como da atracção de determinado mercado. A atractividade de um investimento está assim inversamente relacionada com a intensidade das forças competitivas.

A intensidade concorrencial de um sector depende então de cinco forças básicas:

- Ameaça da entrada de novos concorrentes
- O poder de negociação dos fornecedores
- Ameaça do aparecimento de produtos substitutos
- O poder de negociação dos clientes
- O número de concorrentes e a sua rivalidade em determinado momento

6.5.1. Ameaça de entrada de novos concorrentes

As barreiras à entrada são no fundo tudo aquilo que possa dificultar ou mesmo impedir o acesso de novos concorrentes a um determinado sector de actividade. Quanto maior for a probabilidade de entrada de novas empresas num determinado sector, menor é a sua atractividade. Essa probabilidade é tanto menor quanto maiores forem as barreiras à entrada e a expectativa de retaliação.

Assim sendo, segue-se uma listagem das barreiras à entrada no sector da restauração:

- Restaurantes mais antigos que gozam já de *brand awareness*:

- Necessidade de elevado capital inicial para aquisição de imóveis, ou construção, arrendamento ou obras de melhoramento;
- Necessidade de diferenciação/ inovação em prol da sustentabilidade do negócio;
- Sector muito fragmentado
- Capacidade de combater a sazonalidade do fluxo de clientes
- Despesas irreversíveis de investimento
- As ameaças de retaliação por parte dos concorrentes: Os concorrentes mais antigos podem ameaçar a não mais comprar mercadorias de um determinado fornecedor se ele se dispuser a vender seus produtos para uma nova empresa que queira actuar no mercado. Obrigando desta forma os concorrentes a ter uma forte presença em termos financeiros para poderem ameaçar o fornecedor.

Avaliação da ameaça de novas entradas: **média-alta**

6.5.2. Poder negocial dos fornecedores

Quanto maior for o poder negocial dos fornecedores maior é a facilidade para estes imporem os preços de venda, condições de pagamento, prazos de entrega e qualidade dos produtos, afectando negativamente a rentabilidade do sector

Relativamente ao sector da restauração a situação é a seguinte:

- Elevado número de fornecedores pouco diferenciados (retalhistas, grossistas);
- Dependência de fornecedores regionais com capacidade de produção limitada e de boa qualidade;
- Facilidade e baixo custo associados à mudança/substituição de fornecedores;
- Fornecedores especializados em determinados produtos poderão ganhar algum poder, reduzindo a margem de venda (produtos biológicos, vegetarianos, entre outros)

- Possibilidade de produção de alguns produtos no futuro com a consequente alteração de custos com alguns fornecedores (ex. produção de pão, cultivo dos próprios vegetais, etc...);

Um último factor a ponderar prende-se com o facto de os restaurantes estarem dependentes dos fornecedores para servirem os clientes com produtos de qualidade, atempadamente. Assim, o cumprimento dos prazos de entrega é um factor que confere poder aos fornecedores. Para ultrapassar esta questão é importante adoptar uma estratégia inicial que consista em ter mais do que um fornecedor, desde que a qualidade seja uma constante, para que não haja um sentimento de superioridade por parte destes.

Avaliação do poder negocial dos fornecedores: **Baixo.**

6.5.3. Ameaça do aparecimento de produtos substitutos

Esta força faz uma análise à facilidade com que um determinado produto ou serviço pode ser substituído por outro (directa ou indirectamente, tendo em conta o grau de diferenciação e singularidade do produto ou serviço) mais barato.

Factores que condicionam o recurso a produtos substitutos:

- Apesar de alguns sinais de recuperação económica, muitos consumidores ainda estão em fase de contenção de custos e de atitudes mais racionais face à compra;
- As refeições confeccionadas em casa, constituem por si só um produto substituto;
- Todos os estabelecimentos dentro do sector que tenham outros formatos, como cafés, bares, casas de chá, pastelarias, *Take-away*, entre outros;
- A qualidade e origem dos produtos poderão não ser um fator mas determinante na escolha do consumidor;
- Apesar das especificidades que cada estabelecimento possa apresentar, é relativamente fácil a replicação de alguns conceitos de sucesso.

Avaliação da ameaça de produtos substitutos: **Média**

6.5.4. Poder negocial dos clientes

A influência que o cliente tem ao nível da competitividade na indústria repercute-se na sua capacidade de negociar e no seu poder de escolha.

O poder negocial de cada cliente é proporcional à sua dimensão. Por exemplo, um cliente particular poderá ter uma menor expressão quando comparado com um cliente empresa que escolhe sempre o mesmo restaurante para os seus jantares de negócios ou eventos festivos da empresa.

O elevado número de restaurantes e a oferta gastronómica variada de que dispõem conferem ao cliente demasiada opção de escolha, razão pela qual as decisões estratégicas tomadas pela empresa deverão ser ponderadas de forma a ir de encontro aos gostos e necessidades dos clientes.

Um outro aspecto importante são as plataformas online e offline de avaliação da qualidade e serviço dos restaurantes que estão à disposição do cliente, mantendo-o informado e actualizado, o que faz com que seja de suma importância não subvalorizar o word-of-mouth (passa palavra), pois um comentário ou uma avaliação positiva em qualquer site ou rede social pode significar futuros clientes para o negócio.

Um último factor a considerar é referente à falta de fidelização do consumidor, pois dada a variedade da oferta incute no cliente uma necessidade constante de experimentar novos locais e novos sabores, mudando assim de local conforme modas, preço, atendimento entre outros factores.

Avaliação do poder negocial dos clientes: **médio-alto**

6.5.5. Rivalidade dos Concorrentes

A rivalidade no sector tende a ser maior à semelhança da dimensão das empresas, quanto menor o crescimento do mercado, quanto maiores os custos fixos, quanto menor for o grau de diferenciação dos produtos, quanto maiores as barreiras à saída, e quanto maiores os incrementos necessários à expansão da actividade.

Dados do INE referentes a 2014, sobre o sector “Restaurantes e Similares” indicam que 1190 estabelecimentos estavam localizados no Baixo Alentejo e que desses apenas 65 fazem parte do Concelho de Mértola.

Apesar do fraco crescimento que a indústria tem registado, quer em volume de facturação quer em número de empresas existentes no sector, a concorrência é alta e muitos são os

factores que a potenciam, nomeadamente o facto de cada vez mais restaurantes tentam a introdução de produtos diferenciados que podem atrair os consumidores.

Nível da rivalidade dos concorrentes: **média-alta**

Fazendo então uma média das cinco forças anteriormente avaliadas, é possível concluir que globalmente o sector possui uma atractividade **Média**, como é visível pelo Quadro 2.

Contudo, este sector, após o período de crise tem vindo a crescer e a recuperar o volume de negócios. As previsões apontam para que o valor do mercado da restauração continue a aumentar a curto prazo.

Quadro 2: Avaliação Geral das 5 Forças de Porter

Força de Porter	Intensidade da Força	Atratividade
Ameaça de Novas Entradas	Média	Média
Poder Negocial dos Fornecedores	Baixa	Alta
Rivalidade dos Concorrentes	Média- alta	Média-Baixa
Poder Negocial dos Clientes	Média- alta	Média- Baixa
Ameaça de Produtos Substitutos	Média	Média
Média final		Média

Fonte: Elaboração Própria

6.6. Análise Imediata ou transaccional

Este capítulo visa a avaliação de três tópicos: Clientes, fornecedores e concorrência.

6.6.1. Clientes

A análise de clientes deverá ter em conta a tipologia dos potenciais clientes. Nesta lógica, existem dois grupos: os internos dos quais fazem parte os próprios colaboradores, e os externos, que se dividem em diversos segmentos, como serão explorados mais adiante no capítulo Segmentação, Target e Posicionamento.

Nos clientes externos foram identificados três grupos de potenciais clientes: “os locais”, os “turistas nacionais” provenientes de norte a sul do país e por fim os “turistas estrangeiros”.

Os “clientes locais” são compostos pelos “trabalhadores” e “residentes”. Foi considerado todo o Concelho de Mértola, embora existam freguesias que distam 30km da localização do restaurante. O grupo dos “turistas nacionais” é composto por aqueles que visitam a região em contexto de férias, visita a familiares ou simplesmente como zona de passagem para outras regiões, nomeadamente os que se dirigem para o Algarve pelas estradas interiores e que optam por almoçar na região.

Em suma, o lote de potenciais clientes será composto por grupos com especificidades inerentes e distintas entre si, tornando-se evidente a necessidade de descobrir as motivações e ir de encontro às expectativas de cada um, de forma a adoptar uma estratégia assertiva de resposta às suas necessidades.

6.6.2. Fornecedores

A selecção dos fornecedores constitui escolha importante do ponto de vista da estratégia de negócio, sobretudo para o Meninos P'rá Mesa que se quer diferenciar da concorrência através da qualidade dos seus produtos e originalidade do seu conceito.

Existirão diversos fornecedores para as variadas necessidades do restaurante, no entanto o processo de selecção será transversal a todos, através de pedidos de orçamentos para escolha da melhor proposta. Serão tidos em atenção aspectos relacionados com prazos de entrega, capacidade de resposta às encomendas, prazos e condições de pagamento, descontos, garantias, entre outros.

Apesar de à primeira vista poder parecer que o peso dos fornecedores não é tão grande como o dos clientes ou da avaliação da concorrência, é sem dúvida importante manter um bom relacionamento com estes *stakeholders* numa lógica de estabelecer relações duradouras e de fidelização.

Não será política da empresa ter apenas um fornecedor para cada tipo de produto, assim como será prática manter a base de dados actualizada e uma rede de contactos alargada.

Existem os fornecedores que irão colaborar com o “Meninos P'rá Mesa” de forma pontual, para o licenciamento do projecto e arranque da actividade e, posteriormente, prestando

serviços de manutenção: empresa de construção civil; electricistas; fornecedores de equipamentos, mobiliário, louças e outros materiais que irão decorar o espaço; fornecedor de software de gestão.

Existirá ainda um outro grupo de fornecedores com os quais existe já uma relação pré-estabelecida com o promotor do projecto, através de laços familiares e de negócios anteriores, nomeadamente ao nível de produtos regionais, nomeadamente carne, verduras, pão e mel.

Por fim, de referir ainda os fornecedores que acompanharam o projecto de forma mais constante, tornando-se um elemento fundamental para o bom funcionamento, tais como fornecedores de serviços de água, gás e luz, telefone e internet, fornecedores dos restantes bens alimentares, de café e bebidas, empresa de contabilidade, entre outros.

6.6.3. Concorrência

À semelhança de outros mercados, no sector da restauração, a concorrência é feroz.

A identificação da concorrência torna-se um factor importante na medida em que é de suma relevância conhecermos bem os *players* do mercado, qual o seu posicionamento e estratégia de negócio para nos podermos afirmar, criar o nosso próprio posicionamento e a nossa diferenciação.

Dada a existência de diversos restaurantes e cafés que fornecem refeições e petiscos um pouco espalhados por todo o concelho e que de certa forma apresentam propostas de valor semelhantes, torna-se difícil identificar a concorrência directa.

Apesar da aldeia onde se irá localizar o restaurante estar a pelo menos 12km do restaurante mais próximo, foram considerados para esta análise todos os estabelecimentos do Concelho que tivessem o conceito mais aproximado ao do pretendido para o Meninos P'rá Mesa. Para o efeito foi criado o Quadro 3 com diversos critérios de avaliação.

A escolha da utilização destes critérios deveu-se ao conhecimento da autora e restantes intervenientes do projecto da oferta gastronómica da região; aos resultados do inquérito aos clientes conduzido pela autora (Anexo 5); aos factores críticos de sucesso do sector da restauração e à revisão da literatura.

A avaliação destes factores nos diversos concorrentes (Quadro 4) foi feita uma vez mais com recurso ao conhecimento da autora e de amigos/familiares na qualidade de clientes de alguns dos restaurantes, recurso a sites de opinião e aos websites e perfis de facebook dos restaurantes em questão.

Quadro 3: Critérios de avaliação da semelhança entre a concorrência e o Meninos p'rá mesa.

Critérios	Previsto para o “Meninos pr’á Mesa”
Tipo de oferta gastronómica	Cozinha típica alentejana (Mértola). Opção vegetariana/ Opção sem glúten Menu de degustação de especialidades regionais/ pratos típicos
Versatilidade do espaço	Funcionamento no formato restaurante, esplanada/bar, Loja de produtos típicos
Localização/ Acessibilidade/ Estacionamento	Bons acessos rodoviários/ acesso a pessoas portadoras de deficiência/ Fácil estacionamento
Decoração/ Ambiente/ Serviço	Mix rústico- <i>boho</i> com apontamentos típicos de uma escola primária antiga/ Ambiente familiar/ Serviço de simpatia e eficiência
Preço	Preço médio por refeição: 15€-20€
Comunicação / Eventos especiais	Forte aposta na divulgação do espaço (redes sociais, guias turísticos...) / Noites temáticas/Workshops/ Visitas a produtores
Horário	Aberto para almoços e jantares, folga semanal : 2ª feira
Lotação	60 pessoas
Target	Turistas nacionais e internacionais, residentes, famílias, grupos e casais. Classes C1
Animais de estimação	<i>Pet friendly</i> , espaço reservado para deixar os animais de estimação durante a refeição/ Opção no menú para pets

Fonte: elaboração própria

Quadro 4: Avaliação da Concorrência

Restaurantes	A Paragem	Al Andaluz	O Brasileiro	Pescador do Guadiana	Casa Amarela	Alengarve
Critérios						
Tipo de oferta gastronómica	Típica alentejana s/ menu de degustação	Típica alentejana s/ menu de degustação	Típica alentejana s/ menu de degustação	Típica alentejana s/ menu de degustação	Portuguesa, Mediterrânica Tapas s/ menu de degustação	Típica alentejana s/ menu de degustação
Versatilidade do espaço	Só restaurante (com esplanada)	Só restaurante. S/esplanada	Só restaurante S/esplanada	Só restaurante Com esplanada	Bar/ Restaurante/ Loja Gourmet	Só restaurante Com esplanada
Localização/ Acessibilidade/ Estacionamento	Fácil acesso e estacionamento S/acesso mobilidade condicionada	Fácil estacionamento Acesso mobilidade condicionada	Fácil estacionamento Acesso mobilidade condicionada	Difícil acesso e estacionamento S/ acesso mobilidade condicionada	Fácil estacionamento Acesso mobilidade condicionada	Fácil estacionamento S/acesso mobilidade condicionada
Decoração/ Ambiente/	Simples/ rudimentar	Típica Árabe, tons de branco	Moderna, painéis de azulejos contemporâneos	Simples s/ adereços específicos	Étnica/ moderna	Simples
Preço médio	12€	15€	15€	15€	20€	12€
Comunicação / Eventos especiais	Redes sociais/ s/eventos especiais	Redes Sociais/ sem eventos especiais	Redes Sociais/ sem eventos especiais	Redes Sociais/ sem eventos especiais	Redes sociais/ música ao vivo/ noites temáticas/ datas festivas/ sushi nights	Redes sociais/ poucos eventos especiais
Horário	Encerra 2ª Almoços e jantares	Encerra 3ª Almoços e jantares	S/ folga semanal Almoços e jantares	Almoços e jantares (Mas: Ligar sempre antes de ir)	Encerra 2ª e 3ª Almoços e jantares	Encerra 4ª Almoços e jantares
Lotação	80	55	60	60	80	90
Target	Grupos/ famílias com crianças	Famílias com crianças	Grupos grandes/ Famílias com crianças	Grupos grandes/ Famílias com crianças	Grupos/ famílias com crianças	Grupos/ famílias com crianças
Animais de estimação	Sim, na esplanada	Não	Não	Sim, na esplanada	Não	Sim, na esplanada

Restaurante Pizzaria “A Paragem” (Localização: Corvos – Corte do Pinto, 34km de S.Bartolomeu de Via Glória)

É dos restaurantes mais famosos do Concelho de Mértola e sempre muito concorrido.

O target deste restaurante não é muito específico, pois é procurado tanto por trabalhadores locais de classe operária como pelos turistas (portugueses e estrangeiros) das diversas classes sociais.

Possui uma pequena sala interior climatizada e uma esplanada com cobertura de plástico (para fumadores), com lotação total para 80 pessoas.

O espaço era uma antiga casa de habitação, remodelada para restaurante, mantendo os tectos típicos da região com vigas de madeira e canas. A decoração é muito simples e pouco marcante.

A comida é servida em loiça de barro.

A oferta gastronómica tem por base a cozinha tradicional portuguesa, com pratos típicos da região, como o cozido de grão, ensopado de borrego, migas com carne grelhada, costeleta de novilho grelhada, secretos e plumas de porco preto, bacalhau na caçarola, bacalhau assado, bife de atum grelhado, gaspacho com peixe frito (sazonal).

Para além da cozinha tradicional e para colmatar a falta de oferta de outros tipos de comida na região, incluíram no seu cardápio uma selecção de pizzas caseiras que também pode encomendar e levar para casa, satisfazendo “miúdos e graúdos”. Este é possivelmente o elemento mais diferenciador deste restaurante.

Preço médio: 12€

Servem almoços e jantares e a folga semanal é à segunda-feira.

Nem sempre é possível fazer-se acompanhar do animal de estimação, estando dependente se há espaço na área da esplanada.

Al-Andaluz (Localização: Santana de Cambas, 30km de S.Bartolomeu de Via Glória)

Al Andaluz foi o nome dado à Península Ibérica pelos seus conquistadores islâmicos no sec. VIII.

A decoração do espaço é bastante simples, com paredes brancas e alguns elementos decorativos com conferem alguma originalidade.

A oferta gastronómica reside na típica cozinha alentejana com um toque de mediterrâneo. Para os apreciadores dos pratos de caça, este restaurante apresenta ainda um menu com diversas opções de pratos confeccionados com javali, veado, perdiz e coelho bravo.

Apresenta comodidades como sala climatizada para 55 pessoas e facilidade de pagamento com multibanco.

Possui estacionamento exterior de fácil acesso e ainda acesso a pessoas com mobilidade reduzida.

O preço médio ronda os 15€, e encerra à 3ª feira.

Não é possível levar animais de estimação.

O Brasileiro (Localização: Mértola, a 12km de S.Bartolomeu de Via Glória)

O Brasileiro, situado no alto de uma colina, oferece ao seu cliente uma vista panorâmica sobre Mértola.

A comida servida é tipicamente alentejana, com destaque para a caça. A qualidade da ementa é reconhecida pela utilização frequente de produtos locais.

Tem como especialidades as migas de túberas ou de espargos selvagens, a açorda de perdiz ou o estufadinho de javali e apresenta uma boa seleção de vinhos, com destaque para o Bombeira do Guadiana produzido em Mértola.

A sala tem lotação para 60 pessoas, à semelhança dos restantes também é climatizada. Estacionamento de fácil acesso e acesso a pessoas com mobilidade condicionada.

Preço médio por pessoa são 15€.

Não tem folga semanal, e funciona nos horários: 12:00 às 15:00 e 19:00 às 22:00.

O Pescador do Guadiana (Localização: Penha D'Águia Espirito Santo, 15km de S.Bartolomeu de Via Glória)

Difícilmente se encontra este restaurante sem recurso a GPS. Localizado numa pequena aldeia, possui uma vista magnífica sobre o rio Guadiana, fazendo a diferença e enriquecendo a experiência de quem opta por fazer a refeição lá fora, na varanda.

Possui uma sala climatizada com capacidade para 60 pessoas, mas dada a sua localização não possui acesso a pessoas com mobilidade reduzida e o estacionamento torna-se difícil.

Tem a desvantagem de se ter de ligar antes de ir, sobretudo no caso de se tratar de grupos, correndo o risco de estar fechado.

A oferta gastronómica está muito virada para quem é apreciador de peixe do rio: ensopado de enguias, o barbo no forno, a caldeirada de peixe do rio ou a lampreia são especialidades da casa com a vantagem de serem confeccionadas com peixe fresco, pescado mesmo ali ao lado no Guadiana.

A Casa Amarela (Localização: Mértola, a 12 km de S.Bartolomeu de Via Glória)

A Casa Amarela será sem dúvida a maior concorrente do Meninos P'rá Mesa, pois é a que mais se aproxima em conceito ao pretendido para este projecto.

Uma antiga casa de família, aproveitada por duas descendentes que deram uma nova vida ao espaço, bem localizado no centro da Vila.

De carácter multifuncional, composto por um bar panorâmico e um restaurante, bem como uma loja Gourmet, é um espaço versátil, com um ambiente acolhedor e uma vista magnífica sobre a vila de Mértola.

Com presença mais marcada nas redes sociais, contrariamente aos restantes, A Casa Amarela promove noites de música ao vivo, jantares em datas especiais, publicidade a eventos culturais do Conselho, entre outros.

O preço médio situa-se nos 20€, e encerra às segundas e terças.

Alengarve (Localização: Mértola, a 12km de S. Bartolomeu de Via Glória)

Também localizado em Mértola, o Alengarve apresenta-se como um restaurante simples, de decoração simples sem pormenores marcantes.

A oferta gastronómica é a típica alentejana, com destaque para pratos de caça (apenas disponíveis durante a época de caça).

O Alengarve tem capacidade para 90 pessoas, entre o espaço interior e a esplanada. O descanso do pessoal é à 4^afeira.

Conclusão

Como já referido no início desta análise, todos os restaurantes do Concelho apresentam propostas de valor muito semelhantes entre si, quer ao nível de espaço físico quer a nível de oferta gastronómica onde a diferenciação pode apenas surgir na qualidade de confecção dos pratos, da qualidade da lista de vinhos ou da beleza da paisagem inerente à localização de cada restaurante.

O target geral destes estabelecimentos são famílias, casais e pequenos grupos. O enfoque é o turista quer nacional quer internacional, existindo na maioria dos estabelecimentos tradução da ementa para inglês.

Apenas o restaurante Casa Amarela apresenta um conceito mais próximo do pretendido para o Meninos P'rá Mesa, o seu target aponta para faixas etárias mais jovens, mas de igual modo focado no turista nacional e internacional.

Em nenhum destes restaurantes é possível encontrar um menú de degustação de pratos típicos, no sentido de poder dar a conhecer um pouco de cada um quer para o cliente que tenha receio de pedir algo que não conheça e não gostar ou para o cliente mais “guloso” que gostaria de comer um pouco de várias especialidades sem ter de pedir uma dose inteira de cada uma.

Nenhum dos espaços contemplados nesta análise possui jardim/espaço verde, nem instalações pensadas e preparadas para acolher os animais de estimação que venham com os seus donos e que possam também fazer a sua “refeição”.

Tudo isto leva a concluir que o que atrai o consumidor a um restaurante poderá ser a sua percepção global da proposta de valor e a diferenciação do conceito e não apenas a comida, o vinho ou a localização.

Desta forma esta análise vem reforçar o conceito pensado para o Meninos P'rá Mesa, a revitalização de um edifício antigo com história num local agradável de convívio, servindo comida típica mas com alguma inovação com serviços extras que conferem ainda mais valor: acomodação para animais de estimação, possibilidade de compra de produtos típicos, noites temáticas e reserva do espaço para eventos.

6.7.Oportunidades e Ameças

Oportunidades

- Localização coincidente com o trajecto feito por turistas internos e externos que seguem para a zona este do Algarve via Baixo Alentejo;
- Aumento da adesão ao conceito de *slow tourism*;
- Aumento do número de turistas que visitam o Alentejo (Mértola);
- Diminuição da taxa de IVA na restauração para os 13% ;
- Regresso gradual aos velhos hábitos de comer fora de casa;
- Crescente preocupação do cliente com a origem dos alimentos consumidos (preferência pelo biológico);
- Camara Municipal de Mértola tem privilegiado os projectos que visem a revitalização do património local.

Ameças

- Sazonalidade;
- Pouca adesão dos “nativos” em fazer refeições fora de casa;
- Despovoamento crescente da região;
- Baixa fidelização dos clientes

- Apesar do crescimento económico gradual o processo de compra ainda é feito com bastante racionalidade e pouco impulso.

7. Análise Interna

Após uma análise em detalhe do mercado e de toda a componente externa ao negócio, é de extrema importância que seja feita com igual minúcia uma análise à componente interna da empresa. Esta análise será decisiva do ponto de vista das decisões estratégicas a tomar.

7.1.Pontos Fortes

- Revitalização do edifício da antiga escola primária;
- Ambiente intimista/ familiar
- Grande aposta na decoração como meio de proporcionar experiência;
- Conceito de menu inovador para a região (menu de degustação de pratos típicos)
- Acesso privilegiado a fornecedores locais de carne, lacticínios, mel, hortícolas, entre outros (familiares e amigos de familiares)
- Confeção caseira, qualidade dos bens alimentares confeccionados;
- Informalidade no atendimento mas primando sempre pela excelência e criação de empatia com o cliente;
- Experiências lúdicas e promoção cultural: workshops de comida, noites temáticas, divulgação de actividades a realizar na região
- Espaço de jardim com esplanada climatizada para funcionamento todo o ano;
- Área destinada a acolher os animais de estimação durante a refeição
- Oferta “gastronómica” adaptada ao animal de estimação (biscoitos variados de fabrico caseiro)

7.2.Pontos Fracos

- Falta de notoriedade do Meninos P'rá Mesa

- Localidade onde se situará o restaurante é pouco ou nada conhecida;
- Inexperiência por parte da equipa nesta área de negócio
- Poucos capitais próprios para o investimento inicial e conseqüente necessidade de financiamento com recursos a crédito bancário
- Residência/actividade laboral dos sócios longe da localidade do restaurante (Lisboa – Mértola; 250km aprox.)

7.3.Variáveis Qualificadoras

As variáveis qualificadoras são as características básicas e fundamentais para se poder atuar num determinado mercado. São o que se pode chamar de “mínimos olímpicos” para estar apto a participar na grande competição.

Dentro do sector da restauração é essencial que se cumpram as seguintes:

- Garantia da qualidade dos produtos
- Cumprimento das normas de higiene e segurança no trabalho
- Possuir recursos humanos competentes e qualificados

7.4.Variáveis Diferenciadoras

As variáveis diferenciadoras surgem numa lógica de ser algo que destaque a empresa em relação à demais concorrência.

O Meninos Prá Mesa contará com os seguintes elementos diferenciadores:

- ✓ Restaurante *Pet Friendly* através de criação de um espaço propositadamente pensado para acolher o animal de estimação do cliente durante a refeição.
- ✓ Opção de provar um pouco de todo o menú através de um menu de degustação com os vários pratos típicos em formato de petisco (inovador para a região)
- ✓ Recuperação de um edifício histórico com significado para a população local como forma de revitalização da região (inovador para a região)
- ✓ Filosofia de vender experiências mais do que vender apenas comida

7.5. Análise Competitiva – SWOT Qualificada

Swot Qualificada

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	<p>A recuperação do edifício da escola primária permite acesso a uma renda reduzida (incentivo da Câmara Municipal)</p> <p>O recurso a produtores locais vem dar resposta à crescente procura por uma alimentação cuidada, saudável e com recurso a alimentos biológicos</p> <p>O cliente que gosta de estar com o seu animal de estimação em todas as ocasiões, pode frequentar o Meninos P'rá Mesa com o mesmo, evitando deixar o animal em casa ou no carro, e ainda ter a possibilidade deste poder também fazer uma “refeição”.</p>	<p>O promotor possui residência de familiares que poderá utilizar, a poucos metros do restaurante, evitando gastos adicionais em alojamento.</p> <p>Os praticantes de “slow tourism” irão identificar-se com o conceito do Meninos P'rá Mesa, contribuindo para o crescimento e divulgação do espaço.</p> <p>Desenvolver parcerias com empresas alojamento da região e arredores, para conseguir publicidade.</p>
Ameaças	<p>Os preços praticados estão dentro dos praticados pela concorrência, e reflectem uma boa relação qualidade-preço.</p> <p>Para combater a sazonalidade, serão realizados workshops, exposições, noites temáticas, comemorações de datas especiais de forma a atrair mais os locais</p> <p>O uso do edifício da escola primária em conjunto com a decoração alusiva ao tema irá despertar a curiosidade dos locais de forma a visitarem o espaço.</p>	<p>A falta de notoriedade do Meninos P'rá Mesa será contrariada com uma forte aposta na divulgação do espaço, recorrendo a vários meios de comunicação e divulgação, e sobretudo através da presença nas redes sociais como o Facebook</p> <p>Aposta em formação contínua dos colaboradores de forma obterem mais conhecimentos de gestão do negócio.</p> <p>Identificar potenciais investidores privados com capital próprio, com disponibilidade para investir, caso o crédito não seja concedido na totalidade</p>

8. Definição de Objectivos

A definição de objectivos é um dos pontos fundamentais de um plano de negócios. Estes constituem as linhas orientadoras para definição da estratégia a implementar, devendo por isso obedecer a alguns princípios básicos, como ser: realistas, claros, concisos, mensuráveis e definidos no tempo.

8.1. Objectivos a Curto Prazo (até 6 meses)

- Num espaço de três meses obter licenciamentos (interior e exterior);
- Obter o financiamento necessário (55.000€) para obras de reestruturação;
- Completar no espaço de seis meses as obras de reestruturação da escola primária para a conversão em restaurante (cozinha, sala, esplanada, espaço exterior de jardim, espaço exterior para animais de estimação, estacionamento...)

8.2. Objectivos a Médio/Longo Prazo (de 6 meses a 1ano)

- No espaço de um ano conseguir pelo menos três de parcerias com produtores locais (para obtenção de matéria-prima) e três unidades hoteleiras (para fins de publicidade e descontos).
- Atingir uma média de facturação mensal superior a 20.000€ nos dois primeiros anos;
- Atingir um volume de negócios, no final dos dois primeiros anos de actividade, que permita ter regularizadas todas as despesas, assim como cumprir todas as obrigações do restaurante e, se possível, atingir um resultado líquido positivo;
- Chegar aos 5.000 likes na página oficial do “Meninos P'rá Mesa” no Facebook no primeiro ano;
- Obter o *payback* do projecto em 3 anos;
- Aumentar a despesa média por cliente para os 20€ no prazo de 3 anos;
- Abrir um espaço próprio para venda de produtos regionais (alimentação, vinho, artesanato) no prazo de 3 anos.

9. Vantagens Competitivas do Conceito

Para conquistar o seu lugar no mercado, é essencial que o “Meninos P'rá Mesa” consiga alcançar os factores críticos de sucesso do sector e desta forma transformá-los em vantagens competitivas para si.

Uma vez mais, apesar de ainda não ser um projecto palpável, o “Meninos P'rá Mesa” apresenta um enorme potencial ao nível de conceito, sendo capaz de alcançar os seguintes:

- Ser vendido como um produto turístico mas numa lógica de continuidade do ambiente familiar;
- Valor acrescentado atribuído à marca (*brand equity*) baseado na percepção dos clientes
- Mais do que vender comida, proporcionar uma experiência a todos os sentidos (visual, olfactivo e gustativo) de forma a minimizar os custos percebidos, trazendo diferenciação ao conceito e aumentando a qualidade e os benefícios percebidos

10. Estratégia de Desenvolvimento

10.1. Visão

A visão de uma empresa pretende reflectir o seu objectivo num horizonte a longo prazo. Desta forma o Meninos p'rá Mesa pretende ser referenciado como o melhor restaurante do Concelho de Mértola, que oferece a melhor experiência gastronómica e momentos de lazer aos seus clientes.

10.2. Missão

A missão é na verdade a razão de existir da empresa.

O Meninos p'rá mesa pretende ser um restaurante familiar, focado em proporcionar aos seus clientes momentos relaxantes a disfrutar uma refeição caseira e saborosa com produtos locais de máxima qualidade, podendo fazer-se acompanhar do seu animal de estimação, envoltos num ambiente de felicidade da escola primária.

Esta missão será alcançada se cada cliente ao sair do restaurante o faça com um sentimento de felicidade, satisfação e sobretudo com o desejo manifesto de voltar e recomendar a mais pessoas.

10.3. Cultura Organizacional e Valores

A cultura organizacional é construída pelas crenças, comportamentos, valores e normas adoptadas por uma empresa para definir e determinar quem ela é diante do mercado, dos clientes e, principalmente, perante a sua equipa de funcionários.

A cultura de uma empresa vai estar reflectida no seu código de conduta, horários de funcionamento, regalias dos funcionários, relação com os clientes e todos os stakeholders, satisfação do cliente e restantes aspectos relacionados com o serviço prestado.

É por isso mesmo desejável que a cultura organizacional seja coerente com a estratégia definida, pois uma forte cultura organizacional será capaz de diferenciar uma empresa perante os seus concorrentes, favorecer o desenvolvimento de uma imagem positiva da empresa diante do mercado, estimular a criação de um ambiente de trabalho propício e favorável ao desenvolvimento efetivo das atividades diárias e, principalmente, para o alcance dos lucros e resultados desejados pela empresa.

Assim sendo, os valores defendidos pelo Meninos P'rá Mesa, pretende-se que sejam os seguintes:

- Orientação para o cliente:
- Sustentabilidade:
- Família:
- Trabalho em equipa
- Igualdade.

11. Segmentação, Target e Posicionamento

11.1. Segmentação

Numa primeira análise, ao nível da utilização dos critérios geográficos foram identificados três segmentos possíveis:

- Clientes locais, que poderão ser trabalhadores da zona ou residentes
- Turistas nacionais, provenientes de qualquer região do país, em contexto de visita a familiares, férias, ou apenas de passagem para outros destinos
- Turistas internacionais

Nos critérios demográficos foram considerados a idade, género, habilitações literárias e classe social, tendo como possibilidade as faixas etárias dos 18-30 anos, 31-40 anos e 41-50 anos e cima de 50 anos, e ao nível das habilitações literárias: sem escolaridade, escolaridade obrigatória ou ensino superior. As classes sociais: A/B; C1; C2; D.

Como critérios psicográficos, foram considerados o gosto pelo convívio e por experimentar e partilhar novas experiências, aromas e sabores.

11.2. Target

Depois de analisados todos os segmentos e de acordo com os resultados do inquérito realizado pela autora (anexo 5) pretende-se direccionar esforços sobre os três segmentos identificados anteriormente na segmentação, para todas as faixas etárias, mas sobretudo entre os 31-50, com habilitações literárias ao nível de escolaridade obrigatória e ensino superior, casais ou famílias com mais numerosas que procuram uma oferta gastronómica de qualidade,

tipicamente portuguesa e sobretudo alentejana feita com produtos da região, a um preço considerado atractivo.

11.3. Posicionamento

De acordo com o triângulo de ouro do posicionamento (figura 1) para um posicionamento assertivo, deverá ter-se em consideração as expectativas do consumidor, o posicionamento da concorrência e os pontos fortes/potenciais trunfos na empresa.

Nesta lógica, o Meninos P'rá Mesa posiciona-se como um restaurante/ bar-esplanada *pet friendly* e espaço de animação, especializado na cozinha alentejana e mediterrânica, com pratos e petiscos típicos.

Todo o staff inicial fará parte da mesma família tratando-se de elementos conhecedores dos produtos, podendo assim oferecer um aconselhamento especializado aos clientes, transmitindo e partilhando a sua paixão pelo património gastronómico alentejano.

Pretende-se ser visto como um restaurante familiar, proporcionando ao cliente uma experiência não só de sabores mais também de sentimentos, evocando os tempos de escola primária e as brincadeiras da hora do recreio, onde o tempo passa sem lugar para preocupações.

A imagem passada será de jovialidade aliada a receitas centenárias que nos habituámos a comer em casa dos nossos avós.

A decoração pretende-se simples, estilo rústico com apontamentos alusivos à temática escolar.

O objectivo primordial será o de proporcionar ao cliente uma experiência descontraída na companhia de quem mais gosta, incluindo o seu animal de estimação, uma experiência rica em sabores e sentimentos, criando o desejo de voltar e aconselhar a mais amigos e familiares.

Figura 1: Triângulo de Ouro do Posicionamento



(Fonte: Elaboração Própria)

12. Definição de Políticas de Implementação

12.1. Plano de Marketing ou Marketing Mix

Neste capítulo serão definidas as acções estratégicas ao nível das variáveis que constituem o marketing mix. Uma vez que o projecto em questão é um produto mas com uma forte componente de serviço, a análise irá incidir sobre os 7 P's: produto, preço, local, promoção, pessoas, processo e ambiente físico.

A definição de cada uma destas variáveis incorre das escolhas feitas ao nível de segmentação, target e posicionamento bem como dos resultados da análise interna e externa dando enfase ao conceito diferenciador do Meninos P'rá Mesa.

Todas as variáveis contribuem de forma equitativa para o sucesso do conceito.

12.1.1. Produto

Marca & Conceito

Meninos pr'á mesa, surge como o nome do restaurante em questão por ter diversos significados e interpretações que remetem de imediato para o conceito que se pretende instituir.

O primeiro significado tem a ver com o próprio edifício do restaurante, a escola primária, e tem como objectivo transportar o cliente para um lugar já distante na sua memória e onde certamente foi feliz.

O segundo significado, remete para a célebre frase que a autora e certamente muitos clientes se habituaram a ouvir em suas casas quando a refeição já estava pronta e a mãe ou o pai chamavam com um tão familiar: “Meninos pr'á mesa!”

Desta forma, através da marca, consegue-se transmitir ao público-alvo a sensação de nostalgia, familiaridade e ao mesmo tempo está feito o convite para entrarem.

Logotipo

Não só o nome mas também o logotipo poderá ser um elemento diferenciador e criador de *brand awarness*, ajudando a alavancar a comunicação e criação de associações que se querem positivas e duradouras.

Ainda não existe nenhum logotipo definido, estando prevista a contratação de uma agência de comunicação com portefólio assente em turismo e restauração para a elaboração do mesmo.

O *briefing* a ser dado à agência terá o conteúdo semelhante ao que já foi explorado anteriormente no tópico “Marca & Conceito”.

Produto / Serviço

O plano inicial d Meninos P'rá Mesa contará com um produto principal: Refeições de almoços e jantares, com ementa (ver anexo 6) variada elaborada com produtos de qualidade superior e origem biológica, provenientes da região.

O Meninos p'rá Mesa será um espaço onde a tradição se alia à modernidade. Nele o cliente poderá disfrutar de uma refeição caseira, num ambiente acolhedor, com sabores que o farão recordar tempos felizes da sua infância.

Para além do espaço de restauração interior, existirá também uma zona de esplanada onde se poderão servir refeições ou optar por apenas uma bebida e petiscos.

Os clientes que se fizerem acompanhar dos seus animais de estimação poderão tê-los junto a si caso optem por comer na esplanada, ou então deixá-los no espaço próprio no pátio criado para esse fim, composto por algumas boxes cobertas e com acesso a água fresca.

O Meninos p'rá Mesa terá à disposição vários jogos tradicionais (sobretudo de tabuleiro) para distração do cliente enquanto aguarda pelo seu pedido, com o objectivo de promover o convívio à hora da refeição, valorizando as relações e as conversas à mesa.

Será feita a comunicação ao cliente da oferta cultural e de lazer dos locais que poderá visitar e actividades que poderá fazer, nomeadamente visitas aos produtores locais (vinhos, queijos, pão...), experiências de pesca e passeios por trails de birdwatching indo de encontro à promoção dos produtos locais, de forma a envolver o cliente nas actividades da vida local, como defendido pelo movimento de *slow tourism*.

Como verificado no questionário aplicado, a qualidade do serviço é o factor mais importante que influencia a escolha de um restaurante.

Todos os serviços anteriormente descritos pretendem aumentar a qualidade e o valor percebidos justificando o preço pago e resultando eventualmente num aumento de repetições da experiência bem como na vinda de novos clientes pelo *word-of-mouth* positivo.

Desta forma, a fim de tornar o serviço num elemento diferenciador será fundamental que este seja atencioso, simpático, confiável e eficiente e excepcional, tornando-o numa das vantagens competitivas da empresa.

Ainda neste capítulo é importante referir a possibilidade dos clientes reservarem a sala mais pequena para almoços/jantares de grupo ou até mesmo fazer a reserva de todo o restaurante para eventos especiais e de maior dimensão, como festas de baptizado, comemoração de anos de casado, casamentos, entre outros).

De forma a combater os efeitos da sazonalidade e atrair os locais, estão previstos o seguinte tipo de eventos:

- Eventos gastronómicos, como provas de vinhos e queijos;
- Noites temáticas alusivas a algum tipo de gastronomia (italiana, mexicana, japonesa...) ou a datas específicas (dia dos namorados, Páscoa, Natal...)
- Noites de música ao vivo (artistas locais, cante alentejano...)
- Workshops de culinária
- Exposição de trabalhos de artistas locais.

Política de produto aumentado (PPA)

O restaurante terá a opção de levar para casa a comida que sobrar da refeição que fizeram.

Está previsto numa fase mais avançada do projecto, o serviço de entregas gratuito em algumas localidades mais próximas, num raio de 30km.

No final da refeição será oferecido ao cliente licor e frutos secos.

Responsabilidade e Sustentabilidade

O *Meninos p'rá mesa* pretende ser uma marca associada à responsabilidade social, através de diversas políticas, nomeadamente a de evitar o desperdício alimentar.

Para isso irá implementar o seu próprio movimento de “refood”, para que os excedentes sejam diariamente doados a elementos carenciados da população local.

Será também uma política deste restaurante estabelecer o maior número de parcerias com os fornecedores locais, sobretudo ao nível de produtos alimentícios mas também no que diz respeito a materiais de construção, decoração e artesanato local, com o objectivo de estimular a produção local, sobretudo o pequeno agricultor e produtores de menor expressão.

Está também prevista a criação de um pequeno espaço dedicado à comercialização de produtos típicos, quer alimentares quer de artesanato, prolongando a visita e o consumo.

Comida e Bebida

A ementa será composta na sua maioria por pratos baseados na gastronomia portuguesa e tipicamente alentejana dada a localização do restaurante e também numa óptica de promover a qualidade dos produtos típicos da região.

Os clientes terão a hipótese de optar por uma dose do prato escolhido ou no caso de indecisão entre as diversas opções ou desconhecimento de algum dos pratos existirão alguns em formato “petisco” ou em formato Tapa, podendo fazer-se um menu de degustação.

Para o público com restrições alimentares (nomeadamente intolerância ao glúten e vegetarianos) estará também contemplada no menú uma a duas opções.

Relativamente a bebidas existirá uma carta de vinhos, de predominância alentejana.

Oferta normal de refrigerantes e ainda sumos naturais feitos com fruta da época.

De um modo geral a oferta terá três a quatro pratos “do dia” em que a confecção será mais rápida, os pratos habituais e aqueles que por razões específicas de confecção ou disponibilidade de ingredientes só poderá ser servido mediante encomenda prévia.

A carta de sobremesas será constituída por sugestões da doçaria típica bem como da oferta mais generalista e fruta.

Está prevista numa fase mais avançada do projecto a confecção de gelados artesanais.

O “melhor amigo” também não está esquecido e terá a sua própria ementa, composta maioritariamente por biscoitos com diversas opções de sabores e de confecção caseira.

Horários

Numa fase inicial o horário de funcionamento será entre as 11:00h e as 00:00h, encerrando à Segunda-feira, e será composto por dois turnos.

12.1.2. Preço

Como foi possível avaliar pelo inquérito da autora, o target é sensível ao preço, e pretende acima de tudo uma boa relação qualidade-preço.

Neste sentido, o preço deve ser o reflexo fidedigno dos serviços prestados, uma vez que a estratégia a adoptar não será a competição pelo preço mas sim pelo seu conceito.

Para estabelecer o preço médio foram primeiramente avaliados os preços praticados pela concorrência, o resultado obteve-se através da média dos preços médios por refeição destes.

Esta média foi realizada no sentido de destacar os concorrentes com preços médios homogéneos. Assim, o valor médio praticado pelo Meninos P'rá Mesa será 15,50€.

Considerou-se que a evolução do preço apenas sofrerá o efeito da inflação, que segundo dados do Banco de Portugal, está situada entre os 0,7% e os 1,4%.

12.1.3. Distribuição

O Meninos P'rá Mesa assentará a sua distribuição num único canal: o espaço físico.

Dada a natureza do negócio o circuito de distribuição, em ambos os canais, é directo, ou seja, chega ao consumidor final directamente a partir do restaurante, sem recurso a intermediários e assenta no sistema de distribuição tradicional.

Local

Como já foi referido a localização do Meninos P'rá será na antiga escola primária da aldeia de S.Bartolomeu de Via Glória, no Concelho de Mértola. Esta aldeia, á semelhança de muitas outras do Concelho não possui praticamente actividade comercial, existindo actualmente um único café que funciona como centro de convívio dos elementos da povoação.

Tem como aspectos positivos estar localizada no itinerário daqueles que utilizam as estradas interiores nas suas viagens para o Algarve e que procuram o Alentejo como destino de eleição para fazer uma refeição diferente e rica em sabor.

12.1.4. Comunicação

O plano de comunicação será sem dúvida a rampa de lançamento do novo restaurante num mercado exigente.

A promoção do Meninos p'rá Mesa terá dois momentos distintos com *timings* e mensagens específicas que visam alcançar objectivos diferentes.

Fase 1 – Acções que visem a divulgação da inauguração e divulgação do espaço com objectivo de:

- Suscitar curiosidade em torno do novo restaurante;
- Atrair clientes;
- Criação de brand awareness;
- Tornar o restaurante numa oferta adequada para o target pretendido

Fase 2 – A ter lugar desde o início da abertura do restaurante e a prolongar-se ao longo do tempo, com acções a ter impacto:

- Na fidelização de clientes;
- Aumento das vendas (quer em número de clientes quer em produtos vendidos)
- Criação de uma reputação e *brand equity*

Fase 1 – Evento de Inauguração – Lançamento da marca *Meninos P'rá Mesa!*

De forma a dar a conhecer o novo restaurante da região, está previsto um evento de inauguração que consistirá num jantar, que contará com a presença de convidados estratégicos, tais como atuais e potenciais parceiros de negócio, críticos de revistas e sites da especialidade, presidente da Câmara Municipal de Mértola e da Junta de Freguesia à qual pertence a aldeia de S.Bartolomeu de Via Glória.

Após o jantar, são todos bem-vindos para uma fatia de bolo e fazer um brinde com champagne para comemorar a abertura do espaço.

A divulgação do evento será feita a através do envio personalizado de convites aos convidados especiais e através de *press release* para os restantes convidados.

Fase 2 – Divulgação da marca *Meninos P'rá Mesa!*

No seguimento do evento de inauguração, durante o primeiro mês após a abertura, todos os clientes terão um desconto de 10% na sua primeira compra (refeição).

Serão criadas fichas de cliente compostas pelos dados pessoais e de contacto dos clientes, de forma a ser criada uma lista para se poderem divulgar eventos do restaurante (provas de vinhos, de queijos, noites de música ao vivo, e outros eventos organizados pelos Meninos P'rá

Mesa e também para felicitar o cliente na data do seu aniversário presenteando-o com uma oferta especial.

Internet

Nos dias que correm é impensável ter um negócio e não marcar presença na internet. A internet é o local de excelência para um negócio conhecer e ser conhecido pelos seus consumidores, manter a comunicação com os stakeholders, sobretudo os clientes, conhecendo os seus pedidos e sugestões e também avaliar as tendências de consumo e as críticas que são feitas.

Redes Sociais

O Meninos P'rá Mesa terá presença constante na internet e nas redes sociais. Neste sentido será criado um perfil no Facebook, e Instagram que deverá ser constantemente alimentado com todos os *updates* do restaurante, ao nível de ementa do dia, prato do mês, noites temáticas ou eventos especiais bem como todas as promoções.

De forma a comunicar com eficácia o conceito de familiaridade, ambiente informal, comida típica de confecção caseira, o perfil será composto por fotografias apelativas do espaço e dos diversos pratos que compõem o menu.

Para promover o conceito de *pet friendly* e incentivar os donos a trazerem os seus *pets* haverá também na página de Facebook um álbum dedicado a fotografias com os diversos animais de estimação que visitaram o espaço e a mensagem deixada pelos mesmos para os amigos.

Para envolver os clientes e aumentar o número de visitas à página, o Meninos P'rá Mesa irá comunicar internamente alguns eventos bem como programas culturais e curiosidades sobre o Concelho paralelamente ao restaurante de forma a fomentar o conceito de *slow tourism*.

Website

Na página oficial do restaurante o internauta poderá encontrar toda a informação relativa ao restaurante, desde a sua história e explicação do conceito, a carta e pricing associado, fotografias do espaço e da oferta gastronómica, horários, localização e contactos.

Os clientes poderão deixar os seus comentários e vê-los exibidos no site.

Numa fase posterior estará também disponível no site a loja online, onde se poderão adquirir alguns produtos disponíveis no restaurante, como vinhos, queijos, conservas, frutos secos)

Tendo em conta que uma grande parte do target será composto por turistas de diversas nacionalidades, para se tornar acessível a um maior número de potenciais clientes a informação contida no site poderá ser apresentada também em inglês e espanhol.

O site terá links de acesso directo ao perfil de Facebook e Instagram.

Google Places / Google AdWords

Será criada uma conta no Google Places que servirá para mostrar ao cliente informações sobre a empresa tais como localização exata, horário de funcionamento, dados de contacto, entre outros.

O Google Adwords é uma plataforma de publicidade do Google onde se pode criar uma conta e publicar anúncios na página de resultados quando alguém faz uma pesquisa.

Merchandising

Criação de cartões de visita para dar aos clientes com formato original ainda a definir.

A Comunicação com o cliente – Atendimento

Como referido anteriormente, o atendimento ao cliente será premium, numa lógica de interação com o objectivo de criar empatia e transmitir que quem o está a servir é detentor de um conhecimento aprofundado dos produtos vendidos e até da região. Pretende-se ir de encontro aos gostos do cliente alimentando a sua vontade de experimentar e conhecer novas propostas.

Relações Públicas / Eventos

Uma vez mais, na lógica de querer vender muito mais do que um produto a ambição será a de vender experiências. A atuação das relações pública e dos eventos será pautada exatamente por esta filosofia de transmissão da imagem da marca e criação de opiniões positivas por entre o target seleccionado, de forma a fomentar não só a notoriedade da marca com a sua equity (valor adicional atribuído).

Para o efeito, estão previstos a promoção de eventos próprios com finalidades ao nível interno e externo bem como a participação em eventos da comunidade:

Para os clientes:

- Eventos solidários para ajuda em diversas causas – humanitárias ou animais, de forma aumentar a brand equity e transmissão de uma imagem de responsabilidade social, que constitui um dos valores da marca.
- Jantares / almoços alusivos a alturas festivas do ano (Páscoa, Dia dos namorados, dia da mulher, Santos populares, Natal) com programas especiais/ ementas/ actividades lúdicas alusivas a cada ocasião ou ofertas de pequenas lembranças.
- Jantares/ almoços temáticos (provas de vinhos, provas de queijos e enchidos, comida internacional) – como verificado no inquérito realizado é um ponto que influencia a escolha do consumidor, e servirá também para combater a sazonalidade de clientes, aliciado o consumidor local a fazer mais refeições fora de casa;
- Cedência do espaço para exposições de artesãos e outros artistas locais – uma vez mais numa ótica de atrair não só os turistas mas mais ainda os locais, a participarem de forma ativa;
- Concursos de karaoke – o cantor com mais pontos recebe uma recompensa na forma de desconto num próximo jantar, motivando o regresso do cliente, aumentando o valor da experiência.

Para os colaboradores:

- Ações de *teambuilding* para motivar a coesão da equipa;
- Presentes de aniversário
- Concursos internos para premiar a melhor ideia do mês
- Jantares de equipa

12.1.5. Processo

Para garantir um serviço de qualidade e um maior controlo/gestão do negócio, tornam-se imperativos definir e regulamentar procedimentos.

Para que estes processos sejam do conhecimento de todos os envolvidos no Meninos P'rá Mesa, é essencial que sejam redigidos e apresentados formalmente. Enumera-se abaixo alguns dos procedimentos fundamentais:

- Manual de boas práticas internas com a definição de todas as tarefas e procedimentos de cada serviço, desde do atendimento ao cliente até à confeção dos alimentos, e outras tarefas técnicas;
- Definição clara dos direitos e deveres de todos os funcionários, reforçando as suas responsabilidades nas tarefas que desempenham e na sua contribuição para o sucesso da marca;
- Definição de controlos e riscos operacionais relacionados com o serviço, nomeadamente: rutura de stocks, regras/procedimentos de higiene e segurança no trabalho;
- Elaboração de fichas de produtos;
- Serviços de restauração: serviço de mesa, serviço de reservas, entre outros;
- Processo de gestão de reclamações;

12.1.6. Pessoas

Os recursos humanos para este projecto serão numa fase inicial cinco elementos da mesma família, e ocuparão os cargos de Gestor, Chef, ajudante de cozinha e dois empregados de mesa. Posteriormente será feita a selecção e recrutamento para mais um empregado de mesa.

Toda a equipa passará por processos contínuos de formação quer para aquisição de novos conhecimentos quer para aperfeiçoamento das *skills* já existentes, desde a gestão até à formação técnica em cozinha, pois os colaboradores são um ingrediente chave para o sucesso de uma empresa.

Tratando-se de uma equipa tão pequena não será necessário estabelecer um organigrama de hierarquia dos recursos humanos, uma vez que não trará quaisquer vantagens ao nível da eficácia da comunicação interna da empresa.

A estratégia da gestão estará focada na motivação da equipa de forma a aumentar o seu empenho, dedicação e produtividade.

Numa fase inicial todos os membros do *staff* estarão em contacto com o cliente, pelo que deverão estar completamente capacitados e munidos de conhecimento para lidar com todo o tipo de situações relacionadas com o cliente, desde esclarecimento da ementa, história da região e dos produtos e até mesmo saber lidar com reclamações.

Serão realizadas reuniões semanais com todos os colaboradores, para preparação da semana seguinte (ao nível de produtos a serem sugeridos ao cliente de forma a aumentar a sua rotatividade e quais os objectivos de venda), debate de situações ocorridas e sugestões de possíveis melhorias.

Estão também previstos eventos de *teambuilding* para fortalecer os laços entre os colaboradores e proporcionar momentos descontraídos fora do potencial *stress* e cansaço do trabalho.

Mais do que empregados ou até membros da mesma família, o objectivo primordial será o desenvolvimento de colaboradores motivados e criativos, pois mais do que vender comida o Meninos P'rá Mesa pretende vender experiências. Em linha com este objectivo, a mensagem será sempre o foco máximo na orientação para o cliente. Quanto maior for a relação de proximidade com o cliente mais fácil será a interacção, compreender as suas necessidades, inspirar confiança e acrescentar valor a uma experiência verdadeiramente personalizada tendo como resultado a lealdade do cliente.

Apesar de tudo a estratégia deverá ser flexível e adaptável ao grau de maturação e desenvolvimento da empresa ao longo do tempo, para uma constante superação dos objectivos.

12.1.7. Ambiente

O ambiente de um local é sem dúvida dos factores que mais influenciam o tempo despendido no sítio visitado e a vontade de voltar.

Na óptica da restauração, o ambiente é um aspecto fundamental com impacto na escolha do cliente e conseqüentemente no negócio do restaurante.

A decoração é parte integrante da forma como a empresa comunica com os seus clientes e é por esta razão que deverá estar em perfeita sintonia com o conceito escolhido tendo em conta o posicionamento que se quer transmitir e a que target.

A decoração do Meninos P'rá Mesa terá necessariamente marcada a temática da escola primária e da decoração típica de uma casa alentejana, através de apontamentos alusivos ao material escolar, como quadros de ardósia nas paredes com a descrição da ementa e de alguns pratos, com prateleiras com livros antigos (o livro da 1ª classe, entre outros), arranjos de flores do campo (espigas de trigo, rosmaninho e poejos dispostos em pequenos vasos), materiais utilizados na agricultura de outros tempos, alforjes em tecido, algumas fotografias antigas entre outras coisas típicas.

Existirá uma parede destinada a ser o “Quadro de Honra” para os clientes que queiram tirar uma “fotografia de turma” com a máquina polaroid do restaurante e colocá-la no quadro com uma mensagem/comentário que desejem fazer.

Os tectos estarão revestidos com as habituais vigas de madeiras e canas.

12.2. Estratégia Financeira

A escolha da estratégia financeira implica sempre a análise de três perspectivas: visão conservadora, visão moderada e visão optimista. Neste caso, tendo em conta todos os factores avaliados anteriormente e por uma questão de zelo, será aconselhável uma opção mais conservadora.

12.3. Estratégia Tecnológica

Esta estratégia tecnológica contempla por um lado as infra-estruturas tecnológicas necessárias ao funcionamento da actividade e por outro lado a tecnologia como meio para atingir um aumento do volume de negócios.

Para o funcionamento base da actividade do restaurante serão necessários logicamente todos os requisitos materiais, sobretudo ao nível de informático (computadores, terminal de multibanco...) Isto implica um sistema de controlo de gestão em termos de: gestão de vendas, compras, stocks e empregados, gestão de pedidos por mesa, controlo das contas dos clientes, promoções e pratos do dia, integração com o sistema de multibanco, produção de relatórios, gestão de mecanismos de fidelização, entre outros.

12.4. Estratégia Organizativa

Considerando a reduzida estrutura da empresa, a estratégia organizativa assenta na polivalência de funções, pretende-se que de uma forma dinâmica todos contribuam positivamente para o bom sucesso do Meninos P'rá Mesa.

Tendo por base os valores praticados no mercado, a localização do restaurante e a estrutura da organização, desenvolveu-se a tabela abaixo que contempla as remunerações de acordo com cada função.

Quadro 5: Remuneração Base Anual - Total de colaboradores

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	Valor Mensal	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Administração / Direcção	1500	24.500	25.235	25.992	26.772	27.575	28.402
Chefe de Cozinha	1000	16.333	16.823	17.328	17.848	18.383	18.935
Ajudante Cozinha	600	9.800	10.094	10.397	10.709	11.030	11.361
Empregado Mesa Chefe	850	13.883	14.300	14.729	15.171	15.626	16.095
Empregado Mesa	600	9.800	10.094	10.397	21.418	22.060	22.722
TOTAL		74.317	76.546	78.843	91.917	94.674	97.515

(fonte: elaboração própria, baseada em folha de cálculo do IAPMEI)

13. Requisitos para a Implementação

Este capítulo será subdividido em quatro áreas: materiais, técnicos, humanos e capital. A concretização do negócio não será de todo possível sem o cumprimento destes requisitos.

13.1. Localização

A localização deve-se essencialmente a factores de conveniência, pois existe um conhecimento aprofundado da região e do local em si e ainda a disponibilidade da escola primária para ser alugada e remodelada.

13.2. Licenciamento

Por requisitos legais são necessários licenciamentos específicos para a realização deste projeto. Todos os licenciamentos inerentes à abertura inicial estão abaixo enumerados:

- Licença de Construção
- Licença de utilização
- Horários de funcionamento

- Licença de Esplanada
- Licença de Publicidade

13.3. Capital e Funding

Este item está directamente relacionado com o plano financeiro, e essencialmente consubstancia-se, ao financiamento por parte da banca bem como os capitais próprios do sócio (na ordem dos 80.000€).

13.4. Seguros

- Seguro multirriscos para entidades comerciais
- Seguro de responsabilidade civil
- Seguro de acidentes de trabalho

13.5. Recrutamento

Nos primeiros anos não está previsto recrutamento formal de pessoal. A equipa base será composta por membros da mesma família já designados. Com a evolução e o crescimento do negócio é expectável que se proceda à contratação de mais um colaborador para as áreas de ajudante de cozinha e/ou empregado de mesa, com recurso à rede de contactos, ou então através de anúncio colocado no website do restaurante e no perfil de Facebook do Meninos P'rá Mesa.

13.6. Planos Alternativos

Além dos requisitos essenciais à implementação do projecto acima mencionados é necessário ter em consideração o que poderá correr menos bem e como definir um plano de contingência, com o objectivo de assegurar a continuidade do negócio.

Para o efeito será feito um acompanhamento muito próximo do P&L (Profit and Loss) do negócio, por forma a garantir que os custos fixos estão controlados e dentro do expectável, assim como controlar que o volume de vendas e de facturação decorre conforme o previsto. Pretende-se com esta gestão diária ganhar tempo para agir oportunamente na redução da despesa, identificação de acções que possam aumentar o volume de facturação incluindo uma possível reestruturação do próprio conceito.

Eis alguns exemplos de medidas de “Plano B” m caso de falha dos de alguns requisitos de implementação:

- Em caso de não ser concedido o empréstimo bancário, será posta a hipótese de procurar um investidor interessado em injectar capital;
- Se os custos reais com os Serviços e Fornecimentos Externos estiverem acima dos custos inicialmente estimados para aqueles que são os serviços vitais ao funcionamento do Meninos P'rá Mesa, serão procuradas alternativas a esses mesmos serviços e /ou fornecedores e avaliados os restantes;
- Se a adesão ao conceito restaurante não for bem sucedida, ao invés de servir refeições, optar apenas pelo serviço de petiscos, ao nível de tábuas de enchidos e queijos, pão e vinho e outras bebidas, de forma a reduzir os custos e diminuir o desperdício alimentar.

14. Avaliação Financeira

Para a realização deste plano financeiro de forma a aproximar-se o mais possível da realidade foram considerados alguns pressupostos iniciais como demonstrado no quadro 6. O modelo utilizado para a concepção foi o Modelo Financeiro do Plano de Negócios disponibilizado pelo IAPMEI. Dada a complexidade do modelo foram apenas seleccionadas algumas tabelas e feita a sua explicação.

Este projecto centra-se num horizonte temporal de 6 anos, sendo 2018 o ano de início da actividade económica.

Quadro 6: Pressupostos

Unidade Monetária	Euro	
1º Ano de actividade	2018	
Prazo Médio de Recebimentos (dias) / (meses)	0	0
Prazo Médio de Pagamentos (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo Médio de Stockagem (dias) / (meses)	15	0,5
Taxa de IVA - Vendas	15%	
Taxa de IVA - CMVMC	15%	
Taxa de IVA - FSE	23%	
Taxa de IVA - Investimento	23%	
Taxa de Segurança Social – entidade – colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social – pessoal – colaboradores	11,00%	
Taxa Média de IRS	15,00%	
Taxa de IRC	25,00%	
Taxa de Aplicações Financeiras a Curto Prazo	1,00%	
Taxa de Juro de Empréstimo a Curto Prazo	9,20%	
Taxa de Juro de Empréstimo a ML Prazo	10,20%	
Taxa de Juro de Activos sem Risco - Rf	4,01%	
Prémio de Risco de Mercado – (Rm-Rf)* ou pº	7,00%	
Beta empresas equivalentes	77,00%	
Taxa de crescimento dos cash-flows na perpetuidade	1%	

(Fonte: elaboração própria, baseada em folha de cálculo do IAPMEI)

Relativamente aos pressupostos do Quadro 6 há que considerar o seguinte:

- Prazo Médio de recebimentos de clientes é zero dias, na medida em que o pagamento é feito a pronto;
- Taxa de IVA das vendas e de CMVMC de 15% (como explicado em seguida no capítulo volume de negócios)
- Taxa de juro de empréstimo a curto prazo de 9,20% e de 10,2% para empréstimos a longo prazo, segundo uma simulação na conta empréstimo do Banco Millennium BCP.
- A taxa de juro de activos sem risco é de 4,01%, o que corresponde a uma YTM (Yield to Maturity) de Obrigações do Tesouro a 10 anos.
- O beta de empresas equivalentes foi apurado com recurso a consulta de tabelas de Damodaran para o sector da restauração.

14.1. Volume de Negócios

Para esta projecção considerou-se um crescimento do volume de vendas superior nos primeiros anos de actividade, sobretudo nos primeiros dois anos. Para a estimativa das taxas de crescimento foi considerado que existirá um crescimento mais acentuado nos dois primeiros anos numa lógica de resultado da aposta inicial em comunicação e divulgação proactiva do restaurante para suscitar curiosidade em torno deste novo espaço na região e vontade de experimentar o que vai permitir a criação de *brand awareness* bem como a fidelização de clientes dentro desse período, até que a concorrência reaja e reformule a sua oferta.

Dada a mudança da legislação ao nível da taxa de IVA para a restauração, existindo atualmente taxas distintas de 13% (para comida, leite, café e água engarrafada) e 23% (para bebidas espirituosas, vinho, cerveja, refrigerantes e sumos embalados) e partindo do pressuposto que esta alteração se irá manter nos próximos anos optou-se por utilizar uma taxa de IVA média ponderada de 15% e uma variação dos preços de 1,4% ao ano entre 2018 e 2023, correspondente ao valor da inflação.

O funcionamento do Meninos P'rá Mesa prevê um dia semanal de encerramento. Desta forma, são expectáveis aproximadamente 324 dias de funcionamento por ano.

Como o produto core deste negócio são refeições semelhantes ao nível de conteúdo (almoços e jantares) foi considerado para cálculos provisionais um só produto, denominado “Refeições”. Cada refeição inclui entrada, prato principal, sobremesa, café e bebidas, sendo que o valor das bebidas, sobretudo alcoólicas está limitado, não estão contempladas por exemplo garrafas de vinho de valores mais elevados.

Analisando os dados do Barómetro da AHRESP, em setembro de 2011, a taxa média de clientes por estabelecimento ronda os 41,3 % ao almoço e 36% ao jantar, perfazendo uma média de 77,3% diariamente. De acordo com a lotação máxima do restaurante (60 lugares) e a taxa média de ocupação, foi então estimado o número médio de refeições (almoços e jantares) por ano.

O quadro 7, contempla a previsão das Vendas, de acordo com os requisitos descritos anteriormente.

Quadro 7: Projeção do Volume de Negócios em volume e valor (€)

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Refeições	225.990	242.903	275.860	299.303	321.703	342.517
Quantidades vendidas	14.580	15.455	17.309	18.521	19.632	20.614
Taxa de crescimento das unidades vendidas		6,00%	12,00%	7,00%	6,00%	5,00%
Preço Unitário	15,50	15,72	15,94	16,16	16,39	16,62
TOTAL	225.990	242.903	275.860	299.303	321.703	342.517

(elaboração própria, baseada em modelo IAPMEI)

14.2. Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC)

Esta rubrica é referente ao Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC). Foram consideradas margens brutas de 69%.

14.3. Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

Durante o seu primeiro ano de actividade, o Meninos P'rá Mesa terá ao nível de FSE um custo total de 41.040,00€ (valor sem IVA), Com uma variação de preços de 1,4% ao ano. A análise detalhada de cada um dos FSE encontra-se no Anexo 7.

14.4. Gastos com Pessoal

Os montantes relacionados com gastos de pessoal estão reflectidos no pacote salarial definido na política de Recursos Humanos apresentada anteriormente. Para os anos seguintes foi considerada uma actualização de 3% ao ano.

14.5. Investimento

A constituição da empresa “Meninos P'rá Mesa” terá lugar em Junho de 2017 e o início da actividade está previsto para Janeiro de 2018.

O investimento inicial previsto é de 134.200€, dos quais 80.000€ correspondem a capital do promotor e Sócio-Gerente da empresa, e os restantes 55.000€ serão obtidos através do recurso ao financiamento bancário. No decorrer do 5º e 6º ano de actividade estão previstos investimentos adicionais:

- Activos Fixos Tangíveis: 20.000€ em 2022 para a realização de obras no edifício (melhorias, expansão do espaço, requisitos de licenciamento que possam alterar no período,

outros); e para 2023 está previsto o investimento de 10.000€ a título de renovação de alguns equipamentos (a esta data terão decorrido cinco anos de actividade e poderá existir algum desgaste dos mesmos

14.6. Resultado Líquido

No primeiro ano de actividade não está previsto um resultado líquido positivo para o projecto. Esta tendência é alterada logo no 2º ano de actividade em 2019 prolongando-se em crescendo ao longo do horizonte de actividade, como demonstrado no quadro 8.

Quadro 8: Demonstração de Resultados

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e serviços prestados	225.990	242.906	275.864	299.307	321.707	342.521
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção	1	1	1	1	1	1
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	70.057	75.301	85.518	92.785	99.729	106.182
Fornecimento e serviços externos	41.040	33.097	33.560	34.030	34.507	34.990
Gastos com o pessoal	91.967	94.726	97.568	119.269	122.847	126.532
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	5.198	5.587	6.345	6.884	7.399	7.878
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	17.729	34.197	52.874	46.340	57.226	66.941
Gastos/reversões de depreciação e amortização	17.990	17.990	17.990	16.990	16.490	17.500
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	-261	16.207	34.884	29.350	40.736	49.441
Juros e rendimentos similares obtidos	275	590	1.058	1.416	1.704	2.170
Juros e gastos similares suportados	5.080	5.080	4.234	3.387	2.540	1.693
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-5.066	11.717	31.708	27.378	39.900	49.918
Imposto sobre o rendimento do período		1.663	7.927	6.845	9.975	12.479
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-5.066	10.054	23.781	20.534	29.925	37.438

(elaboração própria, baseada em modelo IAPMEI)

14.7. Balanço Previsional

O Balanço Previsional apresenta um activo corrente crescente ao longo dos anos de actividade. A caixa e depósitos bancários também apresentam um volume crescente, possibilitando a sustentabilidade do negócio.

Quadro 9: Balanço Previsional

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO						
Activo Não Corrente	116.210	98.220	80.230	63.240	66.750	59.250
Activos fixos tangíveis	114.210	97.220	80.230	63.240	66.750	59.250
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	2.000	1.000	0	0	0	0
Investimentos financeiros						
Activo corrente	26.925	52.380	93.189	122.417	144.171	183.162
Inventários	2.919	3.138	3.563	3.866	4.155	4.424
Clientes	-5.198	-10.785	-17.129	-24.014	-31.413	-39.291
Estado e Outros Entes Públicos	703					
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	28.500	60.027	106.755	142.564	171.428	218.029
TOTAL ACTIVO	143.135	150.600	173.419	185.657	210.921	242.412

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-5.066	4.988	28.769	49.303	79.228
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-5.066	10.054	23.781	20.534	29.925	37.438
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	74.934	84.988	108.769	129.303	159.228	196.667

PASSIVO						
Passivo não corrente	55.000	45.833	36.667	27.500	18.333	9.167
Provisões						
Financiamentos obtidos	55.000	45.833	36.667	27.500	18.333	9.167
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	13.201	19.779	27.983	28.854	33.359	36.579
Fornecedores	10.560	10.406	11.430	12.172	12.883	13.548
Estado e Outros Entes Públicos	2.641	9.372	16.553	16.682	20.476	23.031
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	68.201	65.612	64.650	56.354	51.692	45.746

TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	143.135	150.600	173.419	185.657	210.921	242.412
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

(elaboração própria, baseada em modelo IAPMEI)

14.8. Análise de Rácios Financeiros

Quadro 10: Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Return On Investment (ROI)	-4%	7%	14%	11%	14%	15%
Rendibilidade do Activo	0%	11%	20%	16%	19%	20%
Rotação do Activo	158%	161%	159%	161%	153%	141%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-7%	12%	22%	16%	19%	19%

INDICADORES FINANCEIROS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Autonomia Financeira	52%	56%	63%	70%	75%	81%
Solvabilidade Total	210%	230%	268%	329%	408%	530%
Cobertura dos encargos financeiros	-5%	319%	824%	867%	1604%	2920%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez Corrente	2,04	2,65	3,33	4,24	4,32	5,01
Liquidez Reduzida	1,82	2,49	3,20	4,11	4,20	4,89

(elaboração própria, baseada em modelo IAPMEI)

14.9. Indicadores Económico-Financeiros

O ROI, ou o retorno sobre os capitais investidos, é positivo a partir do segundo ano de actividade, e vai crescendo ao longo dos 6 anos até atingir os 15% em 2021.

Os valores da rendibilidade do activo (ROA) são favoráveis a partir do 2º ano e vão gradualmente subindo nos anos seguintes o que significa que a empresa tem capacidade para gerar resultados que remuneram e compensam o investimento feito.

Por fim, e numa óptica do accionista, a rendibilidade dos capitais próprios (ROE) é um rácio importante para os donos das empresas, sejam sócios ou accionistas, permite avaliar a capacidade e eficácia de remuneração dos capitais investidos pelos donos da empresa.

No período de seis anos iniciais de actividade o ROE é superior a zero a partir do segundo ano, no qual regista um valor superior à taxa de juro dos activos sem risco (4,01%), o que é muito favorável.

14.10. Indicadores Financeiros

Ao nível da autonomia financeira e da solvabilidade, os resultados são positivos e os valores crescentes ao longo do projecto. A autonomia financeira representa a percentagem dos ativos totais da empresa financiados por capitais próprios. Este rácio exprime a solidez financeira da empresa e a sua capacidade para solver os seus compromissos não correntes. Ao longo do

tempo o valor é crescente o que significa que a dependência de outros capitais é muito reduzida e que a empresa atingirá a estabilidade financeira no período em análise.

O rácio de cobertura dos encargos financeiros mostra-nos qual é o grau em que a exploração da empresa consegue cobrir os encargos financeiros existentes (nomeadamente juros dos empréstimos). Em termos práticos, quanto maior for este rácio, maior é a probabilidade do resultado operacional gerar dinheiro suficiente para cumprir as obrigações financeiras. Em 2018 este valor é negativo o que pode representar algum risco no que diz respeito à capacidade da empresa cumprir com os seus compromissos face ao resultado operacional que irá gerar. Contudo o valor não é crítico e apenas se verificará em 2018.

14.11. Indicadores de Liquidez

Os indicadores de liquidez são rácios de curto prazo que proporcionam informação sobre a capacidade de cumprimento das responsabilidades exigíveis a curto prazo da entidade, designadamente o pagamento das dívidas a fornecedores, ao Estado e a outros credores correntes, assim como a amortização de financiamentos com maturidade inferior a 1 ano.

Os rácios de liquidez do “Meninos P'rá Mesa” são favoráveis desde 2018 (primeiro ano de actividade) com o rácio de liquidez corrente a apresentar um valor superior a 1,5 (valor padrão); e o rácio de liquidez reduzida com um valor superior a 1 (valor padrão).

14.12. Análise de Viabilidade

Após a análise dos vários indicadores é possível concluir que projecto “Meninos P'rá Mesa” é viável, quer na perspectiva do investidor, quer na perspectiva do projecto, pois apresenta um Valor Actual Líquido (VAL) superior a zero e TIR superior a 15%, como verificável nos Quadros 11 e 12.

Quadro 11: Avaliação do Projecto - Perspectiva do Projecto

Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow to Firm	-107.827	35.545	45.667	40.653	28.128	45.027	23.408
Taxa de actualização $R_u = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	9,40%	9,46%	9,51%	9,57%	9,63%	9,69%	9,75%
Factor de actualização	1,00	1,095	1,199	1,313	1,440	1,579	-
Fluxos actualizados	-107.827	32.474	38.098	30.952	19.535	28.509	14.821
Fuxos actualizados acumulados	-107.827	-75.353	-37.255	-6.303	13.232	41.741	56.562
Valor Actual Líquido (VAL)	56.562						
Taxa Interna de Rentabilidade	26,28%						
Pay Back period (arred ano inteiro)	4 Anos						

(elaboração própria, baseada em modelo IAPMEI)

Quadro 12: Avaliação do Projecto – perspectiva do Investidor

Na perspectiva do Investidor	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow do Equity	-57.907	21.298	32.267	28.099	16.421	34.167	113.460
Taxa de juro de activos sem risco	4,01%	4,07%	4,12%	4,18%	4,24%	4,30%	4,36%
Prémio de risco de mercado	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Taxa de Actualização $R = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	9,40%	9,46%	9,51%	9,57%	9,63%	9,69%	9,75%
Factor actualização	1	1,095	1,199	1,313	1,440	1,579	-
Fluxos Actualizados	-57.907	19.458	26.919	21.394	11.405	21.633	71.838
Fuxos actualizados acumulados	-57.907	-38.449	-11.531	9.863	21.268	42.901	114.739
Valor Actual Líquido (VAL)	114.739						
Taxa Interna de Rentabilidade	47,08%						
Pay Back period	3 Anos						

(elaboração própria, baseada em modelo IAPMEI)

Na óptica do investidor, o VAL corresponde a 114,739€, e a uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 47.08% e um payback de 3 anos. Estes valores tornam o projecto interessante para potenciais

investidores, sobretudo na medida em que empresas e investidores de capital de risco utilizam como referência valores de TIR que rondam os 15%, pois consideram que este número inclui o custo médio ponderado dos capitais investidos, acrescido de uma taxa de retorno adicional para suportar o risco do projecto (Nogueira, 2017)

15. Análise de Sensibilidade

Cenário Pessimista 1: Redução em 10% do número de refeições do 1º para o 2º ano de actividade

VAL: 29.173€

TIR: 19,49%

Payback: 6 anos

Cenário Pessimista 2: Redução do preço médio para 14.50€ a partir do 2ºano:

VAL: 49.675€

TIR: 25,19%

Payback: 6 anos

Conclusão: Mesmo na presença de cenários menos favoráveis, existe viabilidade do negócio. No entanto, fazendo a comparação entre cenários, é possível aferir que o projecto é mais sensível à variação das quantidades vendidas (nº de refeições) do que a uma redução do preço médio por refeição, pois no primeiro apresenta valores de VAL e TIR inferiores aos do segundo cenário.

Apesar do Payback aumentar para 6 anos em ambos os cenários, o valor da TIR permanece superior a 15%, o que pelas razões já explicadas anteriormente na análise de viabilidade, faz com que o projecto se mantenha interessante na perspectiva do investidor.

16. Conclusões e Limitações do Estudo

A elaboração de um plano negócios para um projecto da envergadura de um restaurante revela-se um processo complexo e minucioso, onde cada decisão estratégica deve ser ponderada com base em dados credíveis e sustentados.

É fácil de aferir que a estratégia não deverá ser tida como algo estático e adquirido, muito pelo contrário ela terá indubitavelmente de ser dinâmica e adaptável a todos os contextos externos e internos ao negócio, sob pena de se tornar obsoleta e conduzir ao fracasso.

Logicamente que o estudo aqui realizado apresenta limitações como em qualquer plano de negócios baseado em projecções e estimativas.

Ao nível de investigação a promotora reconhece que apenas atingiu uma total compreensão de todos os passos a tomar praticamente no final do projecto o que poderá por vezes levar a algumas incoerências de raciocínio ao longo do mesmo.

A qualidade do inquérito deverá ser melhorada de futuro, numa lógica de se desenvolverem inquéritos individuais devidamente dirigidos aos segmentos específicos identificados, numa óptima de melhor conhecer o potencial target e poder dirigir de forma mais assertiva as acções estratégicas a implementar.

O grau de conhecimentos não muito extenso da autora ao nível de empreendedorismo, restauração e mesmo de gestão contribui de certa forma para algumas das falhas que poderão estar reflectidas neste plano, contudo foi feito um esforço suplementar para superar este handicap.

Desta forma, o presente trabalho académico o seu propósito principal do ponto de vista da autora que foi no fundo a consolidação e aplicabilidade de todas as áreas do conhecimento leccionadas no ano académico deste mestrado, concedendo uma motivação extra para dar continuidade a novos projectos de formação na área da gestão.

17. Referências Bibliográficas

Livros

Aaker, David. 1991. *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York : Free Press, 1991.

Relatórios

Turismo de Portugal. 2011. Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) - Propostas para a revisão no horizonte 2015 versão 2.0. 2011.

Costa, C., et al. 2006. *Guias Técnicos de Investimento em Turismo: Gestão em Restauração e Bebidas*. s.l. : Instituto do Turismo de Portugal, 2006.

INE. (2012). *Inquérito às Despesas das Famílias 2010-2011*.

Informa DB. (2016). *Barómetro Informa: Dinâmica do tecido empresarial*.

Turismo de Portugal. (2011). *Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) - Propostas para a revisão no horizonte 2015 versão 2.0*.

Artigos Científicos

Alonso, A. e O'Neill, M. 2010. Consumer's ideal eating out experiences as it refers to restaurant style. A case study. *Journal of Retail & Leisure Property*. 2010.

Bel, F., et al. 2014. Domestic demand for tourism in rural areas: Insights from summer stays in three French regions. *Tourism Management*. 2014.

Correia, A., et al. 2008. The determinants of gastronomic tourists' satisfaction: A second-order factor analysis. *Journal of foodscape*. 2008.

Henriques, C. e Custódio, M. 2010. Turismo e Gastronomia: a valorização do património gastronómico na região do Algarve. *Encontros Científicos - Tourism & Management Studies*. 2010.

Hillel, D., Belhassen, Y. e Shani, A. 2012. What makes a gastronomic destination attractive? Evidence from the Israeli Negev. Case Study. *Tourism Management*. 2012.

Keller, K. 1993. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. 1993.

Mak, A., Lumbers, M. e Eves, A. 2012. Globalisation and food consumption in tourism. *Annals of Tourism*. 2012.

Muller, C. 1999. The business of restaurants: 2011 and beyond. *Hospitality Management*. 1999.

Munteanu, C. 2014. Brand extensions positioning guidelines for competitive differentiation. *Business Management Dynamics*. 2014.

Parra-Meroño, M. e Beltrán-Bueno, M. 2014. Estrategias de Marketing Turístico. *Retos Turísticos, Vol 2*. 2014.

Poulsson, S. e Kale, S. 2004. The Experience Economy and Commercial Experiences. *The Marketing Review*. 2004.

- Reid, M., Luxton, S. e Mavondo, F. 2005. The relationship between integrated marketing communication, market orientation and brand orientation. *Journal of Advertising*. 2005.
- Richards, G. 2011. Creativity and Tourism - State of the Art. *Annals of Tourism Research*. 2011.

Teses

- Batista, A. 2012. Food for wine lovers - a restaurant repositioning. *ISCTE Business School*. 2012.

Referências Não Publicadas Retiradas Da Internet

- Beja digital biz. 2015. Caracterização do baixo alentejo/Concelho de Mértola. www.bejadigital.biz.
- Creative tourism network 2015. O que é o turismo criativo? www.creativetourismnetwork.org.
- Parlamento Europeu e do Conselho da UE. (Abril de 2004). Regulamento (CE) N.º852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de Abril de 2004. Obtido de <http://www.portaldolicenciamento.com/docs/regulamento-ce-852-2004.pdf>
- ARESH. (Outubro de 2016). *IVA nos serviços de alimentação e bebidas: como aplicar*. Obtido de http://www.ahresp.com/files/filemanager/COMUNICACAO/Imagens/untitled%20folder4/AHRESP%20-%20Aplicacao%20do%20IVA%20Diferenciado%20-%20Informacao%20Associados%20-%2022junho_.pdf
- Banco de Portugal. (7 de Outubro de 2016). Boletim Económico de Outubro de 2016. Obtido de Banco de Portugal: https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/bol_econ_out2016_p.pdf
- Banco de Portugal. (7 de Outubro de 2016). *Boletim Económico de Outubro de 2016*. Obtido de Banco de Portugal: https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/bol_econ_out2016_p.pdf
- Cetelem, O. (Setembro de 2016). *Banco BNP Paribas Personal Finance, SA*. Obtido de O Observador Cetelem: <https://www.cetelem.pt/oobservador/estudos.html>
- Cracknell, H., & Nobis, G. (1989). The Origins of Restaurants. In H. Cracknell, & G. Nobis, *Mastering Restaurant Service* (pp. 8-16). Macmillan Education UK. Obtido de http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-19827-6_2
- INE. (12 de Outubro de 2016). Instituto Nacional de Estatística. Obtido de www.ine.pt
- Kantar Worldpanel. (Julho de 2015). Os portugueses estão a comer mais vezes fora de casa. Obtido de Kantar Worldpanel: <http://www.kantarworldpanel.com/pt/press-releases>
- Nielsen. (Fevereiro de 2016). Confiança dos consumidores portugueses alcança valor histórico. Obtido de Nielsen: <http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2016/Confiansa-dos-consumidores-Portugueses-alcansa-valores-historicos.html>

- Nogueira, N. (2017). *Analisar Projetos: o Payback, a TIR e o VAL*. Obtido de Portal Gestão: <https://www.portal-gestao.com/artigos/2500-analisar-projectos-o-payback-a-tir-e-o-val.html>
- Nunes, P. (25 de Julho de 2015). Contexto político-legal. Obtido de www.knoow.net.
- Silva, A. (Janeiro de 2016). Refeições fora de casa estão a ganhar terreno à marmita. Obtido de Público: <https://www.publico.pt/economia/noticia/refeicoes-fora-de-casa-estao-a-ganhar-terreno-a-marmita-1721585>
- Turismo de Portugal. (Março de 2016). Linha de Apoio à Qualificação da Oferta 2016. Obtido de Turismo de Portugal: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/ApoioaoInvestimento/Documents/FICHA%20LINHA%20DE%20APOIO%20%C3%80%20QUALIFICA%C3%87%C3%83O%20DA%20OFERTA%202016.pdf>
- Turismo de Portugal. (1 de Outubro de 2016). Portugal 2020: cinco princípios para uma ambição. Obtido de <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/newsletter/2015/Documents/TURISMO2020-5Principios.pdf>
- Mil-Homens, S. (Fevereiro de 2007). *HACCP*. Obtido de ASAE: www.asae.pt
- Silva, A. (Janeiro de 2016). *Refeições fora de casa estão a ganhar terreno à marmita*. Obtido de Público: <https://www.publico.pt/economia/noticia/refeicoes-fora-de-casa-estao-a-ganhar-terreno-a-marmita-1721585>

18. Anexos

Anexo 1

Análise do Contexto Político-Legal

Alterações na taxa de IVA na Restauração em 2016

Retirado na íntegra do guião elaborado pela AHRESP – “IVA nos serviços de alimentação e bebidas: como aplicar” de Junho de 2016:

A Lei do Orçamento de Estado para 2016, Lei n.º 7-A/2016, de 30 de março, no artigo 145º, introduz as seguintes verbas (1.8. e 3.1.) à Lista II (bens e serviços sujeitos à taxa intermédia) do Código do IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado:

“1.8. Refeições prontas a consumir, nos regimes de pronto a comer e levar ou com entrega ao domicílio.

3. Prestações de serviços:

3.1. Prestações de serviços de alimentação e bebidas, com exclusão das bebidas alcoólicas, refrigerantes, sumos, néctares e águas gaseificadas ou adicionadas de gás carbónico ou outras substâncias.

Quando o serviço incorpore elementos sujeitos a taxas distintas para o qual é fixado um preço único, o valor tributável deve ser repartido pelas várias taxas, tendo por base a relação proporcional entre o preço de cada elemento da operação e o preço total que seria aplicado de acordo com a tabela de preços ou proporcionalmente ao valor normal dos serviços que compõem a operação. Não sendo efetuada aquela repartição, é aplicável a taxa mais elevada à totalidade do serviço.”

De acordo com estas alterações, que entram em vigor a partir de 1 de julho de 2016:

- Todo o serviço de alimentação passa a estar sujeito à taxa intermédia de IVA (13% no Continente, 9% na R.A. Açores e 12% na R.A. Madeira);
- Apenas uma parte do serviço de bebidas é que também passa a estar sujeito à taxa intermédia de IVA, nomeadamente os serviços de bebidas de cafetaria e água natural;

- O serviço de bebidas alcoólicas, refrigerantes, sumos, néctares e águas gaseificadas ou adicionadas de gás carbónico ou outras substâncias, continuam a estar sujeitos à taxa máxima de IVA (23% no Continente, 18% na R.A. Açores e 22% na R.A. Madeira);
- Passa a existir uma regra de determinação do valor tributável dos componentes do serviço de alimentação e bebidas, sempre que seja fixado um preço global único e os serviços incluídos estejam sujeitos a taxas distintas;
- As transmissões de refeições prontas a consumir, nos regimes de take-away, ou de entrega ao domicílio (em que o consumo dos produtos é sempre efetuado fora dos estabelecimentos), passa também a estar sujeito à taxa intermédia de IVA, e nas bebidas e restantes produtos, continua a ser aplicada a taxa de IVA do produto, conforme definido no Código do IVA.

Anexo 2

Linha de Apoio à Qualificação da Oferta 2016 (retirado do documento oficial)

O Turismo de Portugal, em parceria com o sistema bancário, disponibiliza um instrumento financeiro com um orçamento global de 60 milhões de euros, até 31 de dezembro de 2017, para o financiamento a médio e longo prazo de projetos de investimento de empresas do Turismo, que se traduzam, sobretudo, na criação de empreendimentos turísticos inovadores, na requalificação de empreendimentos turísticos, assim como no desenvolvimento de projetos na área da animação turística e da restauração.

Quadro 13: Condições gerais das Operações

VALOR MÁXIMO POR PROJETO	O montante de financiamento não pode exceder 75% do investimento elegível .	
	A participação do Turismo de Portugal tem o limite de 2,5 milhões euros, salvo no caso de projetos desenvolvidos em cooperação entre empresas ou em resultado de processos de concentração de empresas, em que esse limite é de 3,5 milhões de euros.	
ESTRUTURA DO FINANCIAMENTO	EMPRESAS PME	EMPRESAS NÃO PME
	60% - Turismo de Portugal 40% - Instituição de Crédito	40% - Turismo de Portugal 60% - Instituição de Crédito
	PROJETOS ESPECIAIS (*)	
	75% - Turismo de Portugal 25% - Instituição de Crédito	
PRAZOS DA OPERAÇÃO	Máximo de 15 anos Incluindo um período máximo de carência de 4 anos	
TAXA DE JURO	PARCELA TURISMO DE PORTUGAL	PARCELA INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO
	Não vence juros	A que resultar da análise de risco efetuada pelas Instituições de Crédito
	No caso de projetos de criação de estabelecimentos de alojamento turístico que não se traduzam na recuperação de património classificado, a taxa de juro aplicável à parcela do Turismo de Portugal é indexada à EURIBOR a 12 meses, acrescida de um <i>spread</i> correspondente a 50% do <i>spread</i> aplicado à parcela da Instituição de Crédito.	

Anexo 3

Quadro 14: Distribuição dos Restaurantes em Portugal e Alentejo em 2012-2013

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Período de referência dos dados	Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual (1)								
		Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3)								
		Restauração e similares TOTAL	Restaurantes tipo tradicional	Restaurantes com lugares ao balcão	Restaurantes sem serviço de mesa	Restaurantes típicos	Restaurantes com espaço de dança	Confeções de refeições prontas a levar para casa	Restaurantes, n.e. (inclui atividades de restauração em meios móveis)	
	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	
Portugal	2014	74462	14370	4342	521	1139	251	2834	4884	
	2013	74374	13719	4613	527	1104	223	2926	4911	
Alentejo	2014	6055	1023	242	44	83	12	271	319	
	2013	6131	1008	254	47	93	12	282	316	
Baixo Alentejo	2014	1139	122	33	6	17	1	58	42	
Alentejo	2013	1163	119	37	6	19	1	54	46	

Anexo 4

Inquérito Online aplicado consumidor desenvolvido pela autora

Inquérito – Hábitos de consumo nas refeições fora de casa

O presente inquérito é anónimo e a informação recolhida será utilizada exclusivamente em contexto académico de forma a recolher informação estatística que corrobore futuras conclusões da minha tese de mestrado.

É destinado a pessoas com idade igual ou superior a 18 anos, residentes, com familiares ou que passem férias no conselho de Mértola, ou utilizem este conselho como paragem habitual nas suas viagens para o Algarve.

Agradeça que respondessem com verdade a todas as questões.

Obrigada desde já pela vossa cooperação.

Parte 1 – Dados Pessoais

1. Sexo

- Masculino
- Feminino

2. Idade

- < 18
- 19 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- > 50

3. Composição do agregado familiar

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- > 5

4. Qual é a sua profissão?

5. Qual é o rendimento médio mensal do agregado familiar:

- <1000€
- 1000€ - 1500€
- 1500€ - 2000€
- 2000€ - 2500€
- 2500€ - 3000€
- 3000€ - 3500€
- 3500€ – 4000€
- > 4000€

Parte 2 – O Concelho de Mértola

6. Tendo em conta o concelho de Mértola, indique a opção com que mais se identifica:

- Residente no Concelho de Mértola
- Nunca visitou Mértola
- É a primeira vez que visita o Concelho
- Local de passagem para outros destinos
- Visita a familiares
- Destino de férias

7. Por quanto tempo fica na região?

- < 1 dia
- 1 a 2 dias
- 3 a 5 dias
- 1 a 2 semanas
- 2 a 4 semanas
- Mais de 1 mês
- Nenhuma das anteriores (N.A.)

8. A escolha desta região recaiu sobre que aspectos? Escolha uma ou mais opções.

- Pela paisagem
- Pela gastronomia
- Pelo contacto com a natureza
- Pelo “fugir” da confusão das grandes cidades
- Pela sua história
- N.A.

9. Conhece alguns dos produtos típicos da região? Dos produtos que conhece, classifique de acordo com a escala de 1 "não gosto nada" a 5 "Gosto muito" . Seleccione N.A. no caso de nunca ter provado.

- Queijo
- Pão
- Carne Mertolenga
- Carne de Borrego
- Enchidos
- Mel
- Doçaria
- Pratos típicos (ensopado de borrego, cozido de grão, gaspacho, ensopado de enguias)
- Bolos
- Vinhos
- Azeite

Parte 3 – Hábitos relacionados a fazer refeições fora de casa

10. Com que regularidade faz refeições num restaurante?

- Raramente/ Uma a duas vezes por ano
- Uma vez por mês
- Duas a três vezes por mês
- Uma vez por semana
- Mais de 3 vezes por semana

11. Tendo em conta o número de vezes em que faz refeições num restaurante, com que frequência faz refeições num restaurante nas seguintes circunstâncias? (indique na ordem da frequência: 1 nunca, 2 raramente, 3 várias vezes, 4 sempre que possível)

	1	2	3	4
Por nenhuma razão em especial (quando quero, para evitar cozinhar, para relaxar...)				
Para celebrar uma data especial com a família (aniversários, graduações, etc..)				
Com a minha cara-metade/ Jantar romântico				
Amigos/ Jantares de trabalho				
Motivos laborais (com clientes, chefias...)				
Em contexto de férias/ escapadinha de fim-de-semana				
Para socializar com novas pessoas				
Provar novos sabores				

12. Classifique a influência dos seguintes factores aquando da escolha de um restaurante nas ocasiões apresentadas. (de 1 a 5, sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante)

	Tipo de cozinha (tradicional, caseira)	Variedade de pratos	Localização	Preço VS Qualidade	Decoração/ Ambiente	Reputação	Opção vegetariana	NA
Lazer								
Trabalho								

13. De que forma as seguintes situações influenciam positivamente a sua refeição, levando-o a regressar ou a recomendar um restaurante? (Classifique de 1 a 5, sendo 1 o "menos importante/não influencia" e 5 o "mais importante/influencia muito").

	1	2	3	4	5
Serviço rápido e curto tempo de espera					
Apresentação dos funcionários					
Conhecimento e capacidade de reposta dos empregados na explicação de questões relacionadas com os diversos pratos e vinhos					
Ser reconhecido e os empregados conhecerem as suas preferências					
Decoração diferente					
Variedade de opções do menú					
Apresentação dos pratos					
Novos sabores					
Boa relação qualidade-preço					
Cartão de cliente/ promoções especiais					
Eventos temáticos					
<i>Workshops</i>					
Música ao vivo					
Existência de um espaço apropriado para deixar o seu animal de estimação durante a refeição					

14. Que tipo de serviços “extra-refeição” procura/valoriza quando frequenta um restaurante? (classifique de 1 - indiferente a 5 - muito importante).

- Decoração em sintonia com o tipo de restaurante
- Bar/esplanada para disfrutar de uma bebida e/ou pequenos petiscos
- “Salão de chá” para a hora do lanche
- Música ao vivo
- Workshops* de comida
- Jantares temáticos (provas de vinhos/ noite de sushi/ pizza/ mexicano/...)
- Aberto até mais tarde
- Eventos especiais/ comemoração de dias especiais
- Poder trazer o seu animal de estimação
- Outros _____

15. Qual o preço médio que estaria disposto a pagar por uma refeição, incluindo a bebida, quando vai comer fora? (Responda N.A. apenas se não come fora na situação em questão).

	<15€	15€-20€	20€-25€	25€-30€	30€-35€	>35€	N.A.
Lazer							
Trabalho							

16. Tendo em conta o intervalo de preços e os serviços “extra-refeição” que escolheu anteriormente, com que regularidade consideraria visitar um restaurante que reunisse estas condições?

- Nunca
- Somente em ocasionais muito especiais
- Com a mesma frequência a que vou aos restaurantes de que gosto
- Com a mesma frequência a que vou ao meu restaurante favorito
- Mais frequentemente do que vou a qualquer outro restaurante

17. De que forma toma conhecimento da existência de novos restaurantes? (escolha até 3)

- Recomendação de amigos
- Facebook
- Site do restaurante
- Rankings online da escolha do consumidor (tripadvisor, lifecooler, zomato)
- Opiniões de críticos gastronómicos/ sugestões offline e online (TimeOut..)
- Guias de restaurantes
- Promoções
- Quando passa pelo local e lhe desperta a atenção
- Outro_____

Chegou ao fim do questionário.

O seu contributo foi muito importante.

Obrigada

Anexo 5

Resultados do Inquérito

Recolha de dados

Neste capítulo encontram-se descritos os objectivos do inquérito realizado e quais as variáveis estudadas; a escolha da metodologia, qual a ferramenta utilizada, bem como a população e as razões que levaram à sua tipificação e dimensão.

Por fim serão apresentados os resultados desta pesquisa bem como as principais conclusões.

1. Objectivos e Metodologia

Os principais objectivos deste estudo foram os seguintes:

- ✓ Perceber o grau de conhecimento dos potenciais clientes relativamente ao Concelho de Mértola, quais as suas principais motivações para visitá-lo e o tempo despendido;
- ✓ Identificação dos factores determinantes na realização de refeições fora de casa (frequência, sensibilidade ao preço, motivações, entre outros)

Para este efeito foi criado um questionário online através da plataforma Google Forms, composto por 17 questões na sua maioria de resposta fechada com o intuito de aumentar a viabilidade da aplicação da análise estatística.

2. Universo e Amostra

O inquérito foi realizado a um universo de indivíduos composto por grupos de jovens adultos e adultos, residentes em Portugal.

O tamanho da amostra implicou a determinação de uma amostra não probabilística por conveniência.

A amostra obtida é composta por 55 indivíduos.

Anexo 5.1

Análise de Resultados do Inquérito

Figura 2: Sexo dos Inquiridos

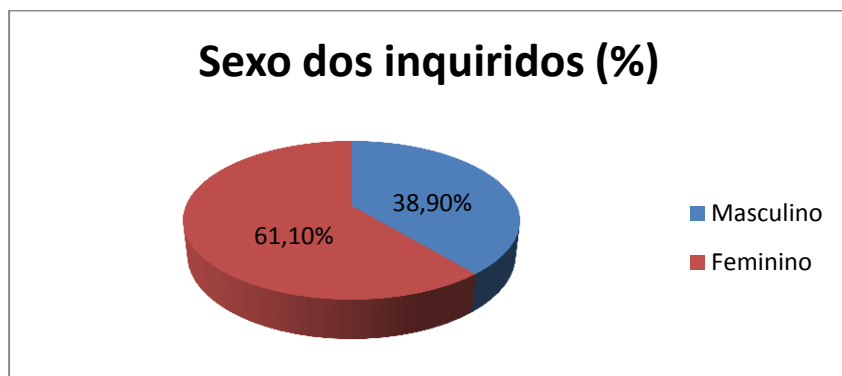


Figura 3: Distribuição por Grupos Etários dos Inquiridos

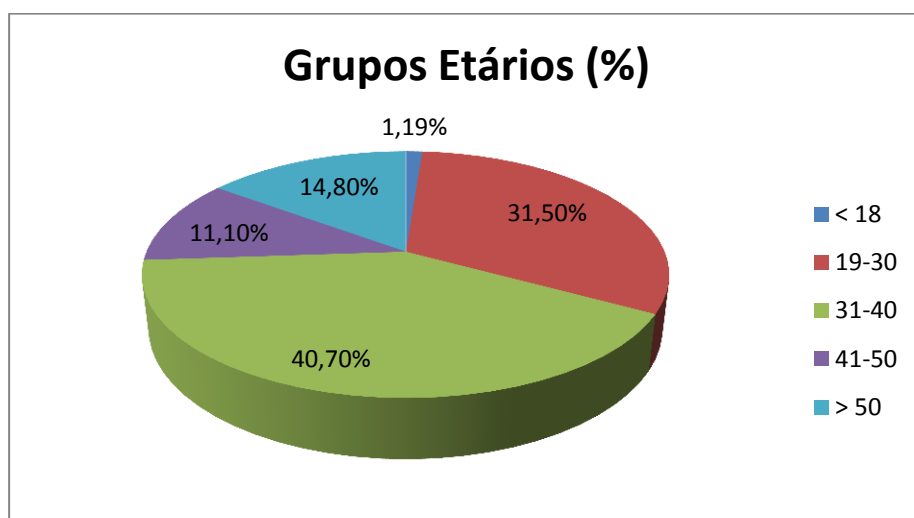


Figura 4: Composição do Agregado Familiar (% dos inquiridos)

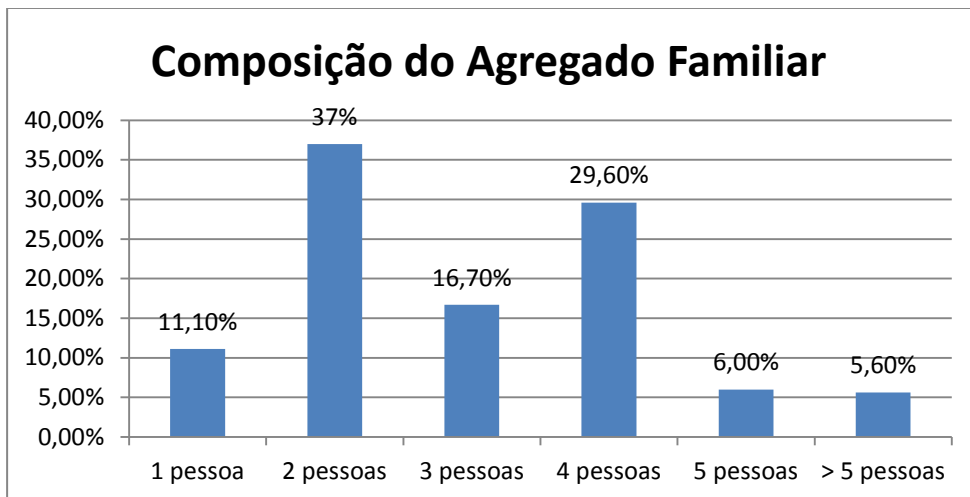


Figura 5: Rendimento Médio Mensal do Agregado Familiar

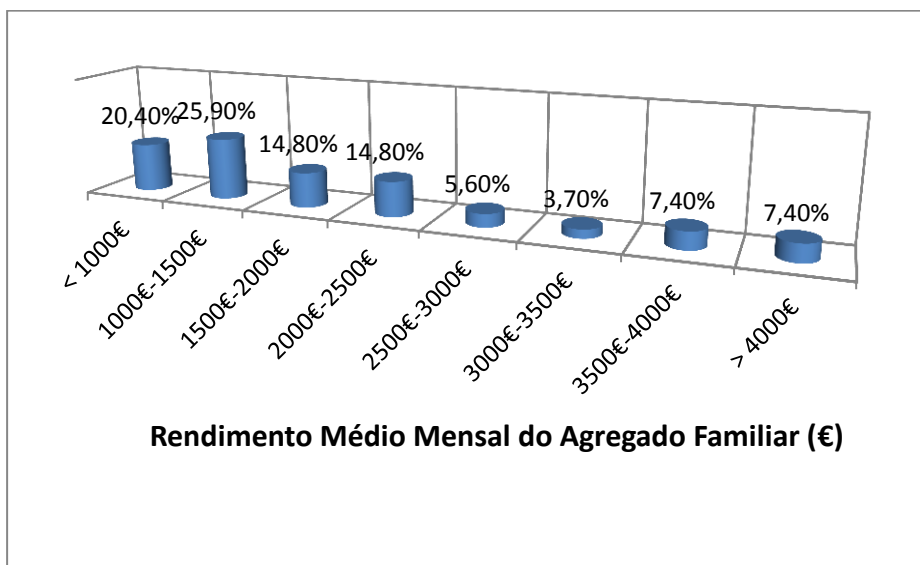


Figura 6: Área Profissional

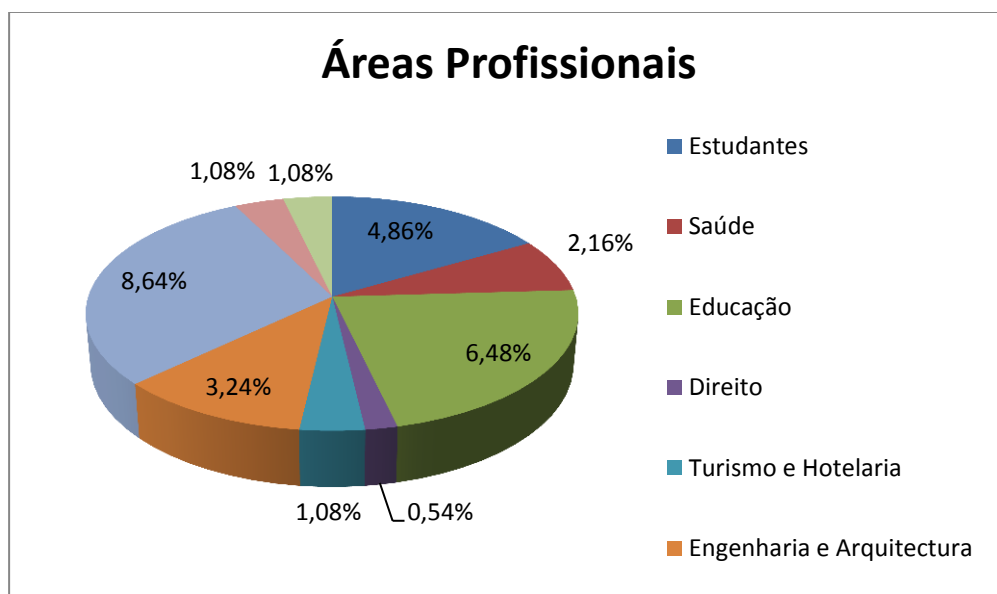


Figura 7: Relação com a região

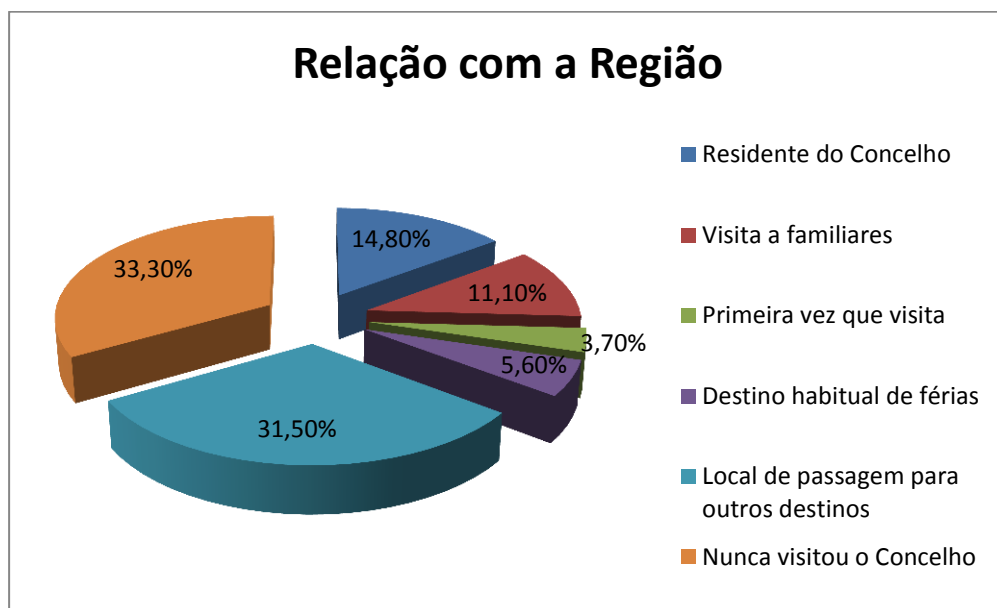


Figura 8: Duração da Estadia

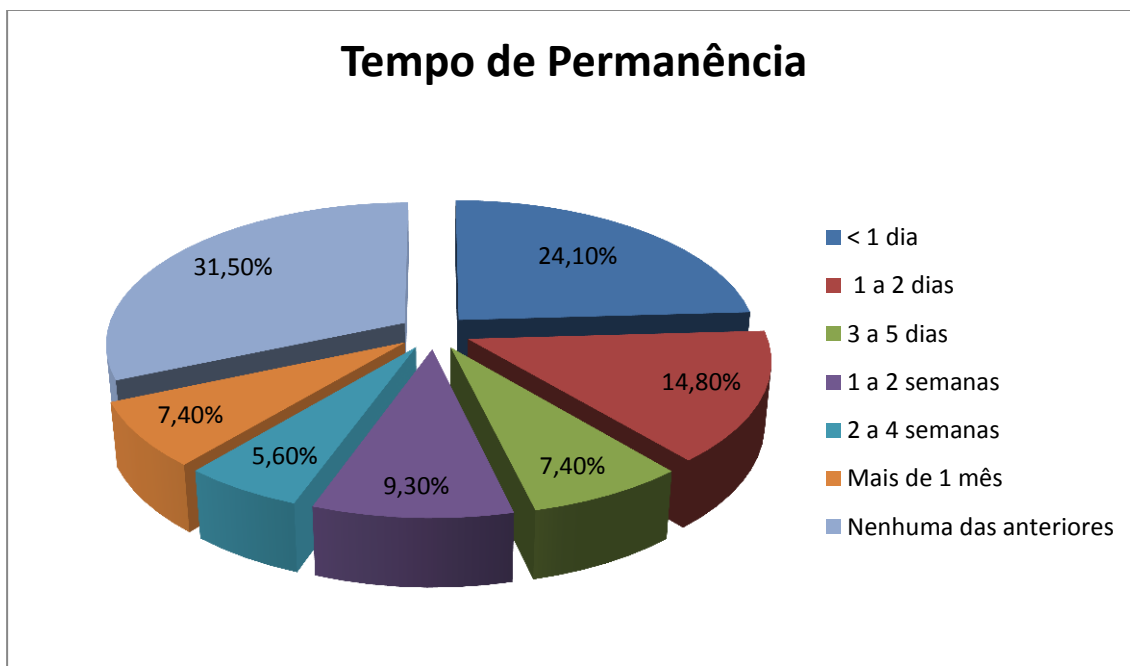


Figura 9: Motivos por detrás da escolha da região

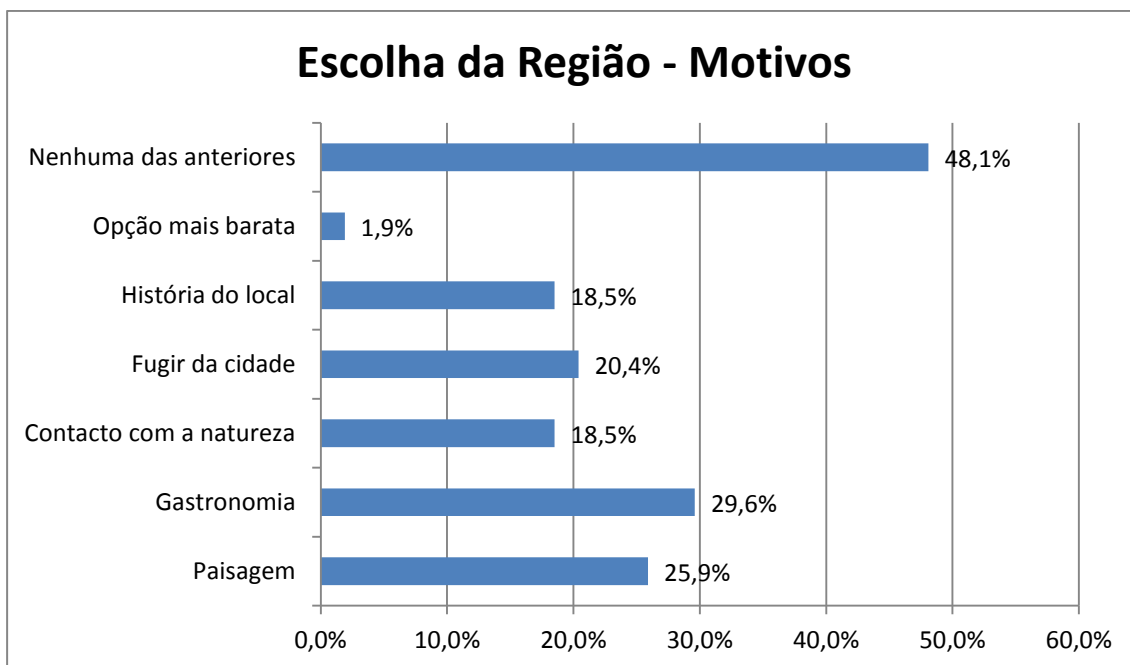


Figura 10: Nível de conhecimento dos produtos da região

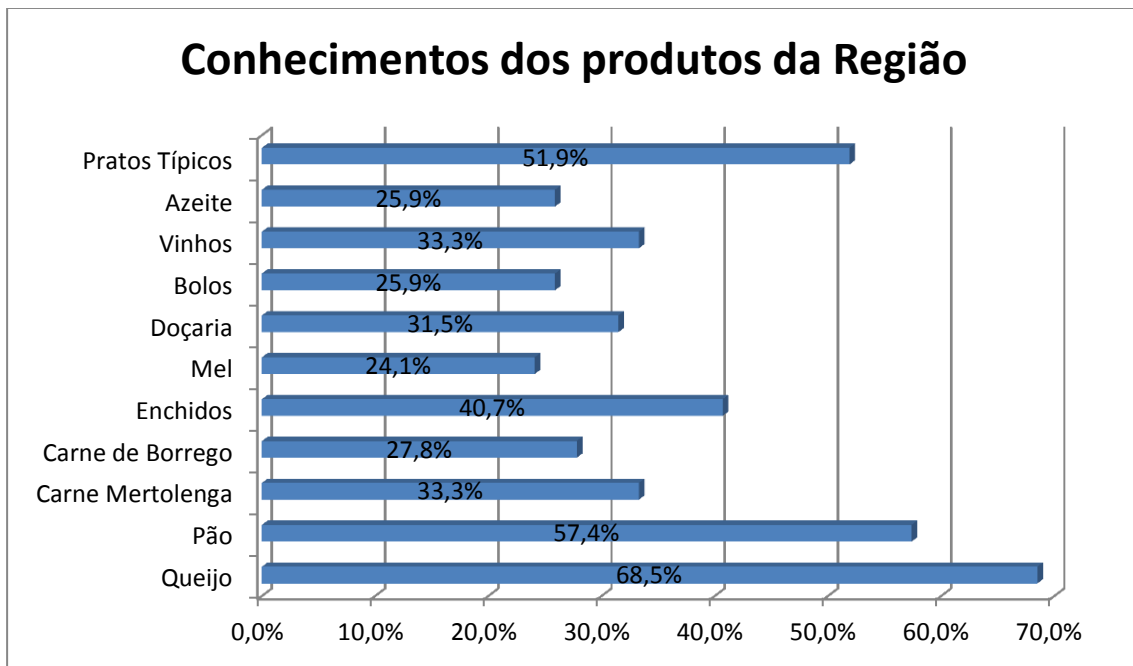
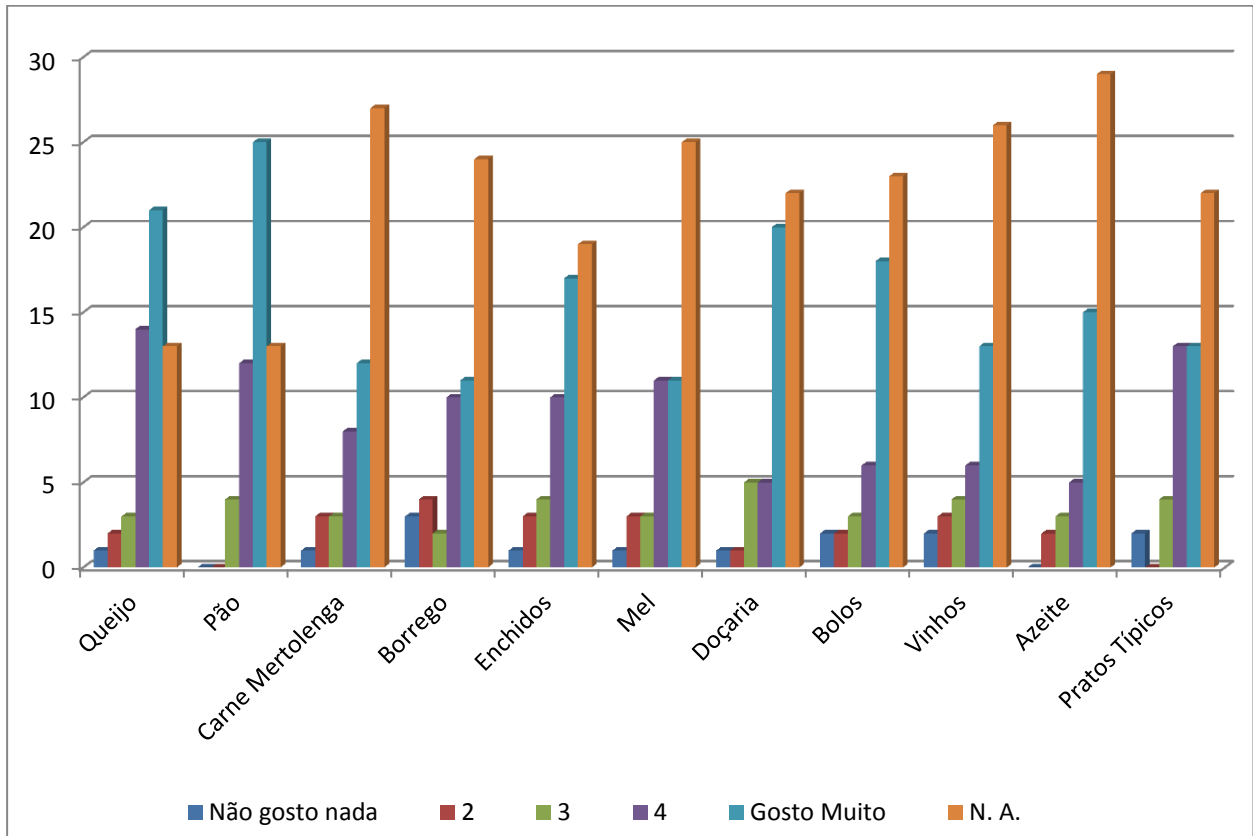
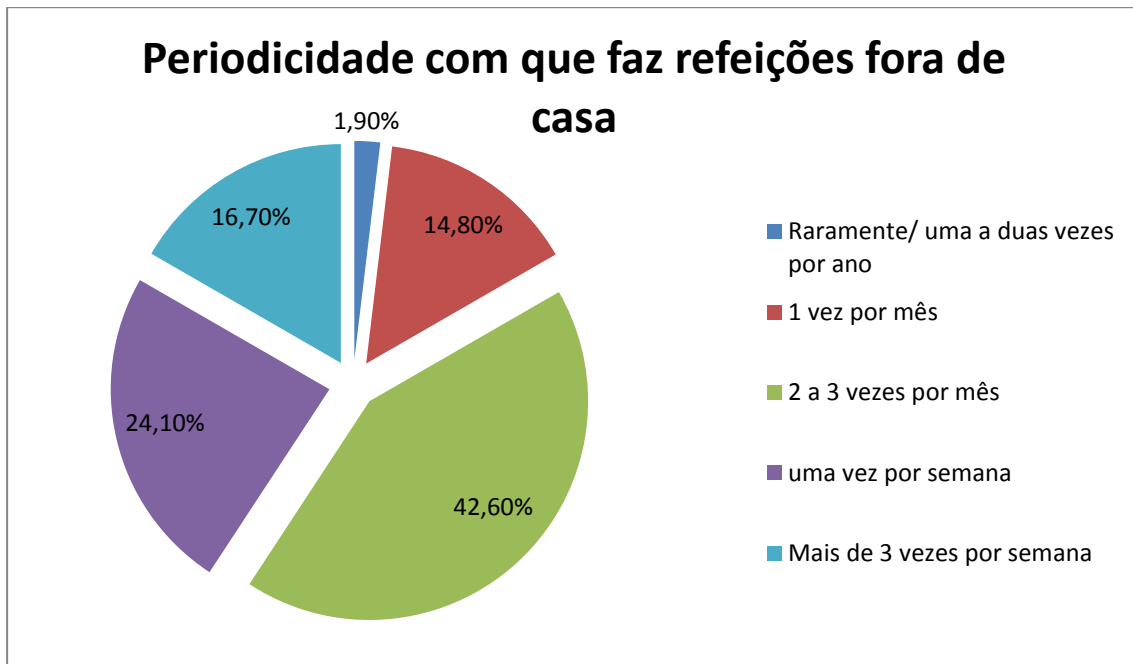


Figura 11: Avaliação do nível de apreciação de cada produto



Hábitos relacionados com o consumo de refeições fora de casa

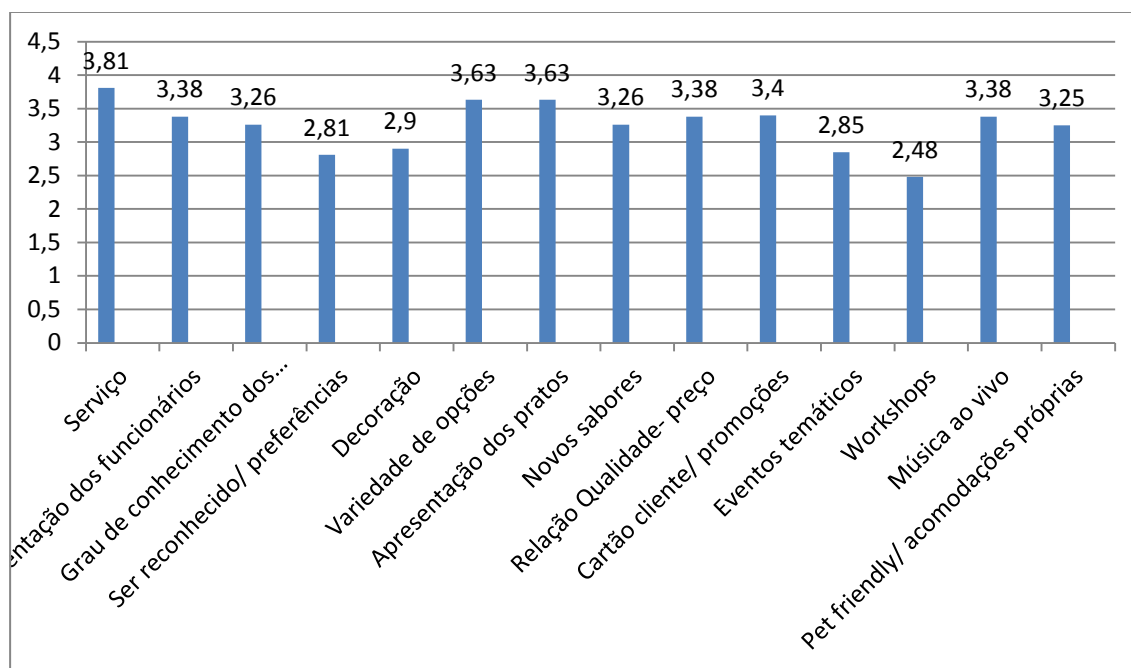
Figura 12: Periodicidade das refeições fora de casa



Quadro 15: Circunstâncias que motivam o comer foram

	Mais frequente
Por nenhuma razão em especial (3 (29,6%)
Celebrar datas especiais (aniversários...)	3 (46,3%)
Jantar romântico	4 (38,9%)
Amigos/ Jantares de trabalho	3 (38,9%)
Motivos laborais (com clientes...)	1 (42,6%)
Para socializar com novas pessoas	1 (44,4%)
Experimentar novos sabores	4 (35,2%)

Figura 13: Influenciadores da refeição



Quadro 16: Factores internos que influenciam a escolha de um restaurante

	Tipo de cozinha (tradicional/caseira)	Variedade de pratos	Localização	Preço vs qualidade	Decoração/ ambiente	Reputação	Opção Vegetariana
Lazer	5 (4,62)	4 (3,92)	4 (3,98)	5 (4,44)	4 (3,72)	4 (3,71)	2 (2,68)
Trabalho	3 (3,72)	3 (3,49)	5 (3,95)	5 (3,98)	3 (3,52)	5 (3,64)	1 (2,71)

Quadro 17: Grau de valorização de serviços "extra"

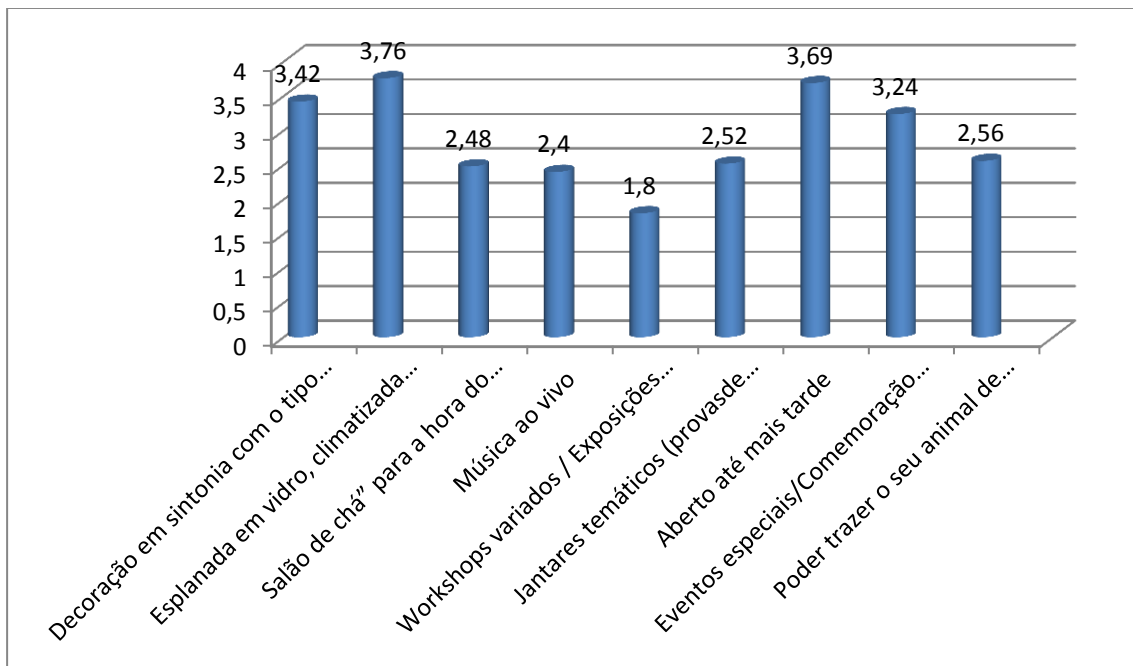


Figura 14: Preço médio que estão dispostos a pagar

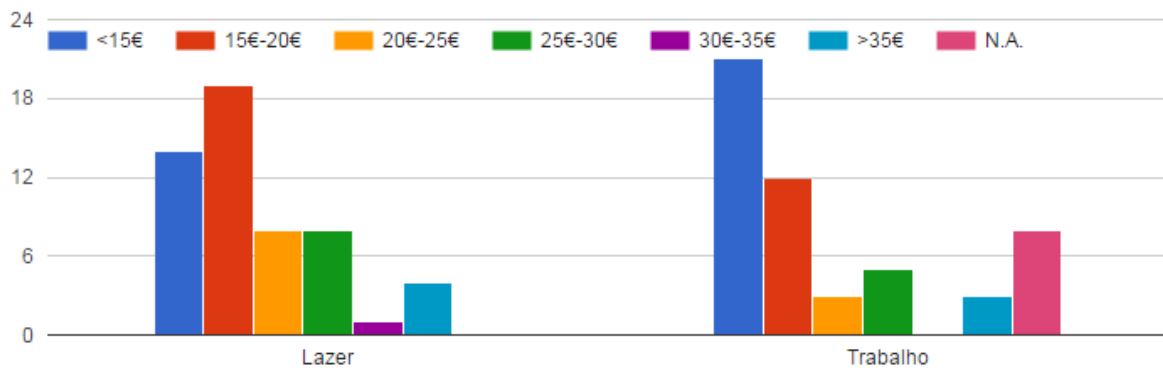


Figura 15: Sensibilidade do preço face à oferta proposta

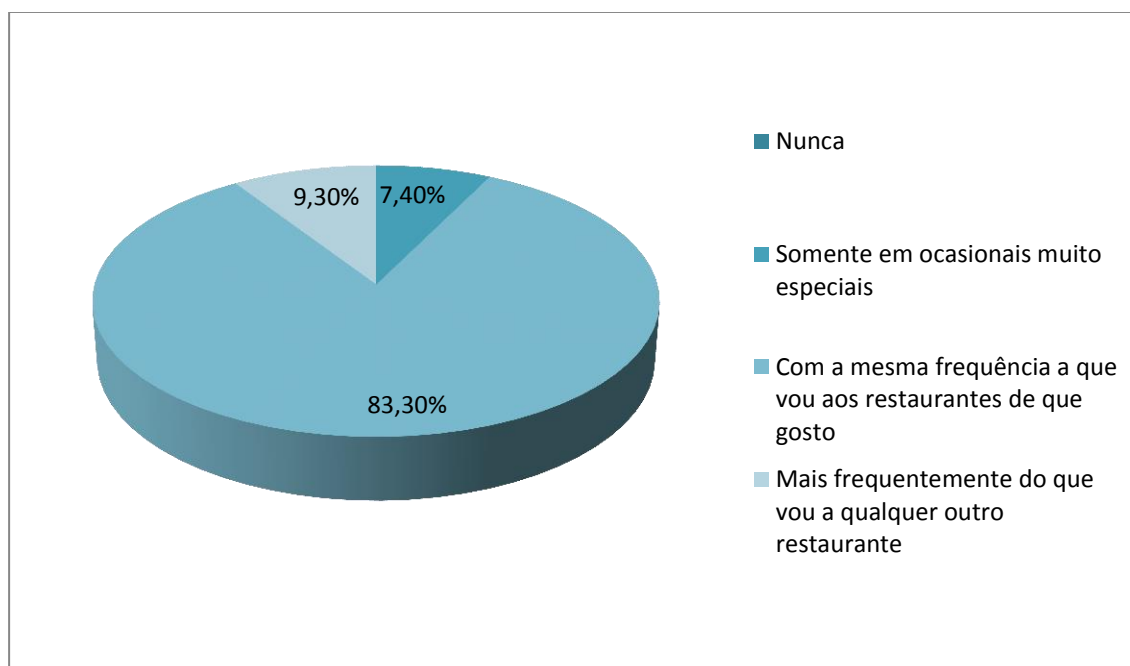
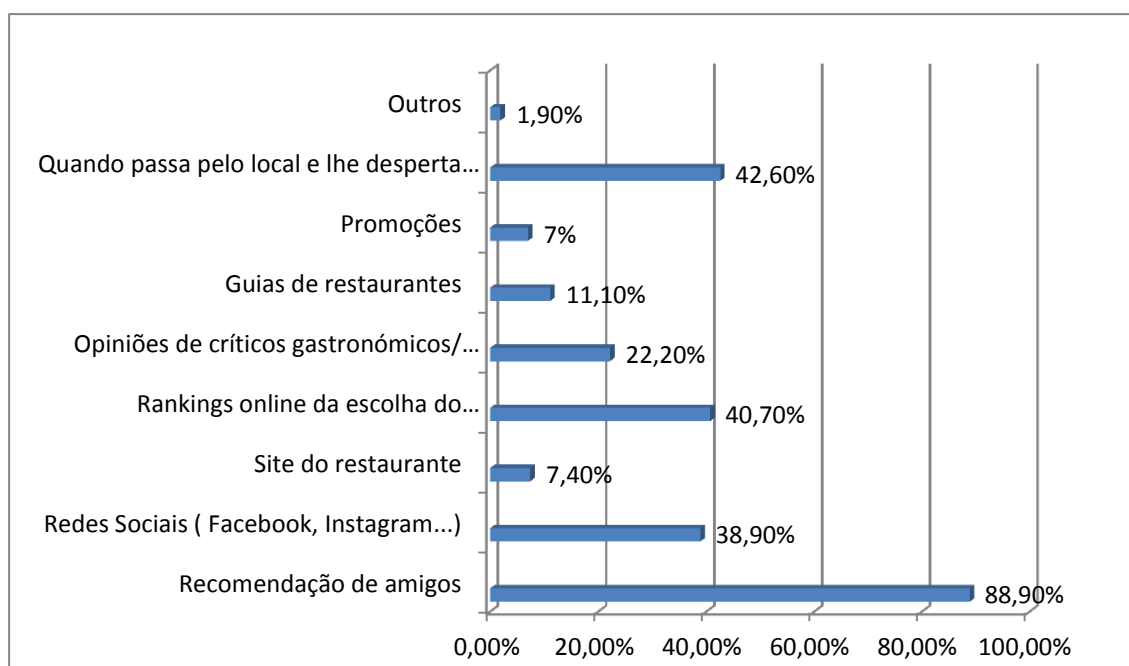


Figura 16: Influenciadores externos na escolha de um restaurante



Anexo 6

Sugestão de Ementa

Meninos P'rá Mesa!!

Para abrir o apetite....

Ovos mexidos com farinheira

Ovos verdes

Folhadinhos de alheira de caça com puré de maçã

Tábua de enchidos (chouriço/presunto/morcela)

Tábua de queijos

Queijinho de Serpa derretido com aromáticas

Tábua mista de queijos e enchidos

Peixinhos da horta

Moelas

Empadinha de perdiz

Cogumelos frescos com bacon

Polvo à moda da feira

Da nossa horta para a...sopa

Do dia (legumes, feijão verde, beldroegas, creme de aves...)

Gaspacho com peixe frito

Sopas de Tomate com ovos escalfados

Pratos de Carne

Ensopado de Borrego

Cozido de grão

Migas de batata com carne do alquidar

Migas de espargos com entrecosto

Secretos de porco preto

Plumas de porco preto

Pratos de Peixe

Ensopado de enguias

Ovas de saboga

Peixe frito com arroz malandrinho de coentros

Açorda de Bacalhau

Para os mais indecisos, aconselhamos o nosso menú de degustação das especialidades

E por fim um docinho, mas só para quem comeu a sopa toda...

Bolos à fatia (de mel)

Mousse de chocolate

Arroz doce

Popias com mel

Leite Creme queimado ao momento

Requeijão com doce de abóbora

Costas de Gíla

Rosas de Mel

Nógados

Pudim de ovos caseiro

Anexo 7

Fornecimento e Serviços Externos

Quadro 18: Fornecimento e Serviços Externos

	Valor Mensal	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nº Meses		12	12	12	12	12	12
Taxa de Crescimento		0	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%
Subcontratos							
Serviços Especializados							
Trabalhos especializados	400	4.800,00	4.867,20	4.935,34	5.004,4	5.074,50	5.145,54
Publicidade e propaganda	350	4.200,00	4.258,80	4.318,42	4.378,88	4.440,19	4.502,35
Vigilância e segurança	40	480,00	486,72	493,53	500,44	507,45	514,55
Honorários							
Comissões							
Conservação e reparação	100	1.200,00	1.216,80	1.233,84	1.251,11	1.268,62	1.286,39
Materiais							
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	0	0	0	0	0	0	0
Livros e documentação técnica							
Material de escritório	60	720,00	730,00	740,30	750,67	761,17	771,83
Artigos para oferta							
Energia e fluidos							
Electricidade	750	750,00	9.000,00	9.126,00	9.253,76	9.383,32	9.514,68
Combustíveis	170	170	2.040,00	2.068,56	2.097,52	2.126,89	2.156,66
Água	200	200	2.400,00	2.433,60	2.467,67	2.505,22	2.537,25
Deslocações, estadas e transportes							
Deslocações e Estadas	0	0	0	0	0	0	0
Transportes de pessoa	0	0	0	0	0	0	0
Transportes de mercadorias	0	0	0	0	0	0	0
Serviços diversos							
Rendas e alugueres	300	3.600,00	3.650,40	3.701,51	3.753,33	3.805,87	3.859,16
Comunicação	80	960,00	973,44	987,07	1.000,89	1.014,90	1.029,11
Seguros	250	3.000,00	3.042,00	3.084,59	3.127,77	3.171,56	3.215,96
Contencioso e notariado							
Despesas de representação							
Limpeza, higiene e conforto	20	240,00	243,36	246,77	250,22	253,72	257,28
Outros Serviços	700	8.400,00					
TOTAL FSE		41.040,00	33.096,96	42.197,17	42.787,92	43.386,95	43.994,38
FSE - Custos Fixos		41.040,00	33.096,96	42.197,17	42.787,92	43.386,95	43.994,38
FSE - Custos Variáveis		0	0	0	0	0	0
TOTAL FSE		41.040,00	33.096,96	42.197,17	42.787,92	43.386,95	43.994,38
IVA (23%)		5.112,00	5.183,57	5.256,14	5.329,72	5.404,34	5.480,00

FSE + IVA	46.152,00	38.280,53	38.816,46	39.359,89	39.910,92	40.469,68
------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

(fonte: elaboração própria baseada em folha de cálculo do IAPMEI)

Cálculos Auxiliares de Gastos em FSE (sem IVA)

	Valor Mensal
Trabalhos Especializados	400€
Consultoria em Comunicação	150€
Consultoria em Contabilidade (TOC)	150€
Consultoria em Higiene e Segurança Alimentar	100€

	Valor Mensal
Publicidade e Propaganda	350€
Google Addwords	200
Cartões para clientes	150€

	Valor Mensal
Conservação e Reparação	100€
Pratos/ copos/ talheres	20€
Decoração	30€
Conservação e reparação várias	50€

	Valor Mensal
Material de Escritório	
Consumíveis de escritório	60€

(fonte: elaboração própria baseada em folha de cálculo do IAPMEI)

Anexo 8: Investimento e Financiamento

Quadro 19: Plano de Investimento

Investimento por ano	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	30.000				20.000	
Equipamento Básico	90.000					10.000
Equipamento de Transporte	10.000					
Equipamento Administrativo	1.200					
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	131.200				20.000	10.000
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	1.500					
Programas de computador	500					
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis	1.000					
Total Activos Intangíveis	3.000					
Total Investimento	134.200				20.000	10.000
IVA	23%	21.091				2.300

Quadro 20: Plano de Financiamento

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Investimento	125.622	-5.400	-1.514	-1.650	18.914	9.553
Margem de segurança	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Necessidades de financiamento	128.100	-5.500	-1.500	-1.700	19.300	9.700
Fontes de Financiamento	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Meios Libertos	17.795	30.145	44.153	39.002	47.042	54.581
Capital	80.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	55.000					
Subsídios						
TOTAL	152.795	30.145	44.153	39.002	47.042	54.581

(fonte: elaboração própria baseada em folha de cálculo do IAPMEI)

Ativos Fixos Tangíveis -2018*Quadro 21: Ativos Fixos Tangíveis*

Ativos Fixos Tangíveis	Valor (€)
Edifícios e outras construções (obras e décor)	30.000
• (Obras edifício e jardim + decoração)	30.000
Equipamento básico	90.000
• Ar condicionado	9.000
• Equipamentos de Cozinha (fogão, arcas, móveis...)	60.000
• Equipamento para Sala e de apoio	21.000
Equipamento de transporte (viatura usada)	10.000
Equipamento Administrativo	1200
• Computador	1000
• Impressora e consumíveis	200
TOTAL:	131.200

(fonte: elaboração própria baseada em folha de cálculo do IAPMEI)

Ativos Fixos Intangíveis -2018*Quadro 22: Ativos Fixos Intangíveis*

Ativos Fixos Intangíveis	Valor (€)
Projectos de Desenvolvimento	1500
Programas de Computador	500
• Software de faturação	500
Outros:	1000
• Relações Públicas e Publicidade (Evento de inauguração do restaurante)	1000
TOTAL	3000

(fonte: elaboração própria baseada em folha de cálculo do IAPMEI)