

Restaurante de Tapas Portuguesas: “TugaSabores”

Nara Geise Baltazar Ferreira

Plano de Negócio Inovador
Mestrado em Marketing

Orientadora:

Professora Doutora Susana Cunha,

ISCTE Business School

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Lisboa, Novembro de 2010



Restaurante de Tapas Portuguesas: “TugaSabores”

Nara Geise Baltazar Ferreira

Plano de Negócio Inovador

Mestrado em Marketing

Orientadora:

Professora Doutora Susana Cunha,

ISCTE Business School

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Lisboa, Novembro de 2010

Resumo

O Turismo em Portugal tem crescido de forma continuada, prevendo-se a manutenção desta tendência como resultado da contínua aposta nos mercados internacionais e incentivo a Turismo interno. Paralelamente, a gastronomia ganha importância no âmbito das motivações para viajar e fazer férias, sendo Portugal frequentemente procurado como destino gastronómico. O turismo tem, assim, cada vez maior impacto positivo na restauração em Portugal.

Por seu turno, a nível interno, um estilo de vida agitado impõe um aumento das refeições fora de casa, potenciando o desenvolvimento da restauração. Porém, este sector caracteriza-se pela elevada competitividade esvaziada de inovação e cariz cultural, não sendo a Baixa Pombalina, local de grande afluência de turistas e nacionais, excepção.

Neste contexto, perante o crescente consumo de alimentos/pratos como forma de descoberta e experiência intelectual e cultural, a aposta num conceito de restauração **inovador** com alicerces culturais, alavancado por *expertise* e qualidade de serviço ao cliente, afigura-se como uma aposta de sucesso.

Assim surgiu a ideia de criação do **restaurante** TugaSabores. Oferecendo diversas especialidades gastronómicas tradicionais **portuguesas** sob a forma de **tapas** e em combinação com os vinhos e cervejas mais marcantes a nível nacional, o objectivo é ir ao encontro de um nível superior de necessidades, proporcionando uma experiência diferenciadora, única e verdadeiramente nacional.

Assim sendo, ao longo do relatório será desenhado o plano de negócio que permitirá concorrer, de forma inovadora e diferenciadora, no mercado de restauração, com o intuito de aproveitar as potencialidades deste mercado, entregando maior valor ao Cliente que a concorrência.

Abstract

Tourism in Portugal has grown continuously and is expected to maintain this trend as a result of continuous investment in international markets and encouragement of the domestic tourism. Simultaneously, food increases its importance on the board of the main motivations to travel and take vacations, being Portugal a country very often chosen because of this motivation. Tourism has thus increasingly positive impact on the restaurant sector in Portugal.

Meanwhile, internally, a busy lifestyle requires an increase in meals bought away from home, enabling the development of restaurants. However, this sector is characterized by high competitiveness, emptied of innovation and cultural essence, not being *Baixa Pombalina* exception in spite of its large tourists' affluence.

In this context, given the growing consumption of food/dishes as a path to discovery and intellectual/cultural experience, the bet on an **innovative restaurant** concept with cultural foundations and driven by expertise and quality customer service, seems like a shot of success.

Thus arose the idea of creating the TugaSabores restaurant. Offering several traditional **Portuguese** food specialties in a **tapas** model, combined with the most outstanding national wines and beers, the aim is to meet a higher level of needs, offering a unique, distinctive and truly national experience.

Thus, the present report will develop a business plan that has the objective of competing in the restaurant sector in an innovative and distinctive way, in order to seize the potential of this market, delivering greater value to the customer than the competition.

“Marketing is not the art of finding clever ways to dispose of what you make. It is the art of creating genuine customer value”

(Philip Kotler)

“The secret of success is to know something nobody else knows”

(Aristotle Onassis)

“It is not enough to do your best; you must know what to do, and THEN do your best”

(W. Edwards Deming)

Agradecimentos

Ao Pai pelas ideias partilhadas e pela informação facultada, enriquecida com o seu conhecimento e *expertise* no negócio da restauração.

À Mãe por todo o apoio que me deu, estando sempre presente.

Ao Namorado por todo apoio na realização da tese, atenção e compreensão.

À D. Graça por toda a sua simpatia, disponibilidade e esclarecimentos prestados.

À família e amigos por todo o apoio e incentivo à concretização da tese, bem como compreensão pela minha maior ausência neste período de bastante trabalho.

À Professora Susana Cunha por todo o seu apoio, esclarecimentos e orientação em período anterior ao início da realização da tese e durante a sua realização.

ÍNDICE

RESUMO.....	I
SUMÁRIO EXECUTIVO	9
3. CARACTERIZAÇÃO DO PROJECTO DE INVESTIMENTO	12
4. REVISÃO DA LITERATURA	13
5. ANÁLISE SITUACIONAL	33
5.1. MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL	33
5.1.1. CONTEXTO ECONÓMICO	33
5.1.2. CONTEXTO DEMOGRÁFICO	34
5.1.3. CONTEXTO SOCIOCULTURAL	35
5.1.4. CONTEXTO TECNOLÓGICO	36
5.1.5. CONTEXTO POLÍTICO-LEGAL	37
5.2. MEIO ENVOLVENTE TRANSACCIONAL	37
5.2.1. CLIENTES.....	37
5.2.2. CONCORRENTES	38
5.2.3. FORNECEDORES.....	41
5.3. ATRACTIVIDADE DA INDÚSTRIA	42
5.4. ESTRUTURA DA INDÚSTRIA.....	43
5.5. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO	43
6. ANÁLISE DO MERCADO	45
6.1. ADAPTAÇÃO DA IDEIA AO MERCADO – <i>MARKETING SYSTEMS AUDIT</i>	45
6.1.1. DADOS SECUNDÁRIOS	45
6.1.2. DADOS PRIMÁRIOS.....	46
6.2. DEFINIÇÃO DO MERCADO.....	55
6.2.1. LOCALIZAÇÃO.....	55
6.2.2. PERFIL DOS CLIENTES	55
6.2.3. DEFINIÇÃO DA CONCORRÊNCIA	59
7. ANÁLISE DA EMPRESA	61
7.1. GRUPO E EMPRESA.....	61
7.2. MISSÃO.....	62
7.3. VISÃO.....	62
7.4. VALORES	62
7.5. OBJECTIVOS.....	62
7.6. RECURSOS.....	63
7.6.1. RECURSOS HUMANOS.....	63

7.6.2.	RECURSOS ORGANIZACIONAIS.....	65
7.7.	ESTRATÉGIA	65
7.7.1.	PRODUTOS-MERCADOS	65
7.7.2.	INTEGRAÇÃO VERTICAL, DIFERENCIAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO	68
8.	ANÁLISE SWOT	69
9.	ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	71
9.1.	SEGMENTAÇÃO.....	71
9.1.1.	CRITÉRIOS DEMOGRÁFICOS, GEOGRÁFICOS E SOCIOECONÓMICOS	71
9.1.2.	CRITÉRIOS DE PERSONALIDADE E ESTILO DE VIDA.....	72
9.1.3.	CRITÉRIOS COMPORTAMENTAIS.....	73
9.1.4.	CRITÉRIOS DE ATITUDES PSICOLÓGICAS RELATIVAMENTE AO PRODUTO/SERVIÇO	73
9.2.	TARGETING	74
9.3.	POSICIONAMENTO.....	75
10.	MARKETING OPERACIONAL	79
10.1.	EVIDÊNCIAS FÍSICAS DO SERVIÇO.....	79
10.1.1.	AMBIENTE ENVOLVENTE	79
10.1.2.	CARACTERÍSTICAS DO ESPAÇO.....	80
10.1.3.	CARACTERÍSTICAS DO ATENDIMENTO	81
10.1.4.	MARCA.....	82
10.1.4.1.	<i>BRAND STRATEGY</i>	82
10.1.4.2.	FUNÇÕES DA MARCA.....	83
10.1.4.3.	IDENTIDADE DA MARCA	84
10.2.	PRODUTO	86
10.2.1.	CARACTERÍSTICAS DA OFERTA	86
10.3.	DISTRIBUIÇÃO.....	89
10.4.	PREÇO	90
10.5.	COMUNICAÇÃO.....	92
10.5.1.	PARA “QUEM” O ESFORÇO DE COMUNICAÇÃO	92
10.5.2.	“ MENSAGEM” PARA POTENCIAIS CLIENTES	93
10.5.3.	“QUANDO” INICIAR PLANO DE COMUNICAÇÃO	93
10.5.4.	“COMO” REALIZAR O ESFORÇO DE COMUNICAÇÃO	93
10.5.5.	“QUANTO” INVESTIR NA COMUNICAÇÃO DO NEGÓCIO	99
10.6.	PESSOAS.....	100
10.7.	PROCESSOS.....	100
11.	PLANO JURÍDICO.....	102
11.1.	ESTRUTURA JURÍDICA DA SOCIEDADE, CARACTERÍSTICAS E CONTRATO	102

12. PLANO FINANCEIRO.....	104
12.1. ANÁLISE DOS PRINCIPAIS MAPAS.....	104
BIBLIOGRAFIA.....	108
ANEXOS.....	110
ANEXO I – ENQUADRAMENTO LEGISLATIVO.....	111
ANEXO II - CONCORRENTES INDIRECTOS POR TIPOLOGIA DE RESTAURAÇÃO E GRUPO ESTRATÉGICO	114
ANEXO III – <i>MARKETING SYSTEMS AUDIT</i> – OUTROS DADOS SECUNDÁRIOS	115
ANEXO IV – <i>MARKETING SYSTEMS AUDIT</i> – <i>LINK</i> E QUESTIONÁRIOS REFERENTES A ANÁLISE QUANTITATIVA	120
ANEXO V – <i>MARKETING SYSTEMS AUDIT</i> – PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA ANÁLISE QUANTITATIVA	129
ANEXO VI – CARACTERIZAÇÃO DE OUTROS CONCORRENTES.....	141
ANEXO VII – PLANO OPERACIONAL TUGASABORES	144
ANEXO VIII – LEVANTAMENTO DE PROVEITOS E CUSTOS INERENTES AO FUNCIONAMENTO DO PROJECTO	146
ANEXO IX – MAPA DE NECESSIDADES DE FUNDO DE MANEIO E MOAF	150
ANEXO X – FORMALIDADES DA CONSTITUIÇÃO DE UMA EMPRESA	152
TABELA 1 CARACTERÍSTICAS DO <i>MARKETING Mix & 4P’S VS INTERACTION/NETWORK APPROACH</i>	23
TABELA 2 CARACTERIZAÇÃO DE CLIENTES	38
TABELA 3 ATRACTIVIDADE DA INDÚSTRIA.....	43
TABELA 4 TIPOS DE COMPORTAMENTO DE CONSUMO	58
TABELA 5 MATRIZ PRODUTOS-MERCADOS	66
TABELA 6 MATRIZ <i>ANSOFF</i>	67
TABELA 7 MATRIZ DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	67
TABELA 8 MATRIZ DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO	68
TABELA 9 POSICIONAMENTO EM TERMOS DE VALOR	76
TABELA 10 ESTRATÉGIAS DA MARCA	82
TABELA 11 INTERVALO DE PREÇOS TUGASABORES	91
TABELA 12 EXEMPLO DE CUSTO DE UMA REFEIÇÃO NO RESTAURANTE TUGASABORES	91
TABELA 13 MEIOS A UTILIZAR NO PLANO DE COMUNICAÇÃO DO TUGASABORES	94
TABELA 14 CUSTOS DE COMUNICAÇÃO.....	99
IMAGEM 1 FREQUÊNCIA DE RESTAURANTES DE TAPAS/PETISCOS	51
IMAGEM 2 RAZÕES QUE LEVAM A FREQUENTAR RESTAURANTES DE TAPAS/PETISCOS.....	52
IMAGEM 3 TIPO DE DECORAÇÃO MAIS APRECIADA NUM RESTAURANTE DE TAPAS/PETISCOS.....	52
IMAGEM 4 <i>LAYOUT</i> PREFERIDO A QUANDO DE PREFERÊNCIA DE DECORAÇÃO TÍPICA/RÚSTICA	52
IMAGEM 5 PORÇÃO PREFERIDA	53
IMAGEM 6 ESTILO DE APRESENTAÇÃO PREFERIDO	53
IMAGEM 7 PREFERÊNCIAS RELATIVAMENTE ÀS ESPECIALIDADES APRESENTADAS NO INQUÉRITO	53
IMAGEM 8 DISPOSIÇÃO PARA EXPERIMENTAR RESTAURANTE EM DE TAPAS/PETISCOS PORTUGUESES	54
IMAGEM 9 VALOR QUE INQUIRIDOS ESTARIAM DISPOSTOS A PAGAR POR UMA REFEIÇÃO	54
IMAGEM 10 TRIÂNGULO DE OURO DO POSICIONAMENTO	77

IMAGEM 11 MAPA PERCEPTUAL	77
IMAGEM 12 IMAGENS DE LOCAIS CIRCUNDANTES AO TUGASABORES (BAIXA POMBALINA).....	80
IMAGEM 13 IMAGENS EXEMPLO DE CONFIGURAÇÃO DO ESPAÇO	81
IMAGEM 14 IMAGENS EXEMPLO DE DECORAÇÃO RÚSTICA/TÍPICA	81
IMAGEM 15 LOGÓTIPO TUGASABORES	85
IMAGEM 16 ASSINATURA DA MARCA	86
IMAGEM 17 MENU COM EXEMPLOS DE ENTRADAS/TAPAS/PETISCOS/SOBREMESAS A OFERECER.....	88
IMAGEM 18 IMAGENS COM EXEMPLOS DE GASTRONOMIA PORTUGUESA	88
IMAGEM 19 MENU COM MARCAÇÃO DE PREÇOS	92
IMAGEM 20 SITE INSTITUCIONAL.....	97
IMAGEM 21 CARTÃO-DE-VISITA	97
IMAGEM 22 ANÚNCIO EM REVISTA DE TURISMO	98
IMAGEM 23 DESTAQUE EM GUIA OU BROCHURA DE AGÊNCIA/OPERADOR TURÍSTICO	98
IMAGEM 24 <i>FLYER</i>	99

Sumário Executivo

Para criar uma empresa não é necessário ser um inventor. De facto, a maioria das ideias que estão na origem de negócios de sucesso não resultam directamente de grandes descobertas técnicas mas antes da observação atenta das mudanças e novas necessidades que surgem na economia e na sociedade que nos rodeia.

Embora exista elevada rivalidade entre as empresas já estabelecidas no mercado da restauração, elevado potencial de novas entradas e pressão de produtos substitutos, o reduzido poder negocial de Clientes e fornecedores fazem do sector da restauração um sector medianamente atractivo, atractividade essa que poderá ser alavancada mediante uma oportunidade de negócio não aproveitada - ausência de exploração das necessidades emergentes dos consumidores. Neste sentido, verificam-se em Portugal oportunidades que não estão a ser aproveitadas pelas empresas já estabelecidas no mercado: crescimento do sector do Turismo (interno e externo), nomeadamente Turismo de gastronomia, e crescente interesse pela gastronomia como experiência intelectual/cultural. De facto, a convivência secular com povos de outras culturas, a diversidade de ambientes naturais e humanos e a situação climática privilegiada, explicam a substancial, abundante e variada cozinha portuguesa, a qual poderá ser a base da criação de um conceito de restauração inovador e diferenciador, sem concorrência directa.

Apostando em conceitos inovadores e/ou fazendo-se valer dos factores críticos de sucesso, as empresas que ambicionem entrar no mercado poderão ser bem sucedidas, podendo inclusivamente destronar e superar as já existentes. Deverá, assim, verificar-se uma adequação estratégica entre as suas competências centrais e os factores críticos de sucesso da indústria, os quais, no sector da restauração, são a localização, os baixos custos, uma boa relação qualidade/preço e entrega de valor ao Cliente superior à concorrência.

É neste contexto que surge a ideia da criação do restaurante TugaSabores. Localizando-se na Baixa Pombalina, local de grande afluência de pessoas mas cujo sector de restauração se caracteriza pela elevada competitividade esvaziada de inovação e cariz cultural, inserindo-se num Grupo com mais de 20 anos de experiência na área de restauração e apostando num conceito inovador com alicerces culturais, o TugaSabores afigura-se como uma aposta de sucesso.

Visando satisfazer uma necessidade cada vez mais difundida e sofisticada, a busca de uma experiência gastronómica como forma de descoberta/experiência intelectual/cultural, o TugaSabores apresentará um conceito muito próprio e com características que ainda nenhum outro restaurante possui (posicionamento à distância da concorrência). Satisfazendo as necessidades intrínsecas a uma refeição, o TugaSabores permitirá, a qualquer hora do dia, desfrutar de diversas especialidades nacionais apresentadas de forma típica e sob a forma de tapas.

O nome está, assim, intrinsecamente ligado à missão do restaurante. De facto, a combinação de Tuga e Sabores visa, com a utilização de palavras simples, directas e tradicionais (através da palavra Tuga), remeter para a essência da criação do restaurante – oferta de sabores portugueses. Por seu turno, a assinatura da marca “Sabores de um Saber de Portugal” procura ser a sua continuação. Puxando por dois nomes semelhantes “Sabores” e “Saber”, com origens e significados completamente distintos mas complementares à luz do conceito criado, procurou-se criar uma frase curta e melodiosa de forma a ficar na mente dos consumidores.

O segmento alvo será constituído por pessoas de ambos os sexos e com idades compreendidas entre os 18 e 54 anos, das classes A, B, C1 e C2 e que trabalham/residem na zona da Baixa Pombalina/Área Metropolitana de Lisboa ou turistas que se encontram de férias em Lisboa.

No âmbito do produto, e na sequência do atrás exposto, a TugaSabores oferecerá tapas (com e sem pão) e pequenas porções de petiscos portugueses, quentes e frias, confeccionadas no local, com ingredientes de qualidade e rigorosamente de acordo com a receita original, de forma a dar aos produtos um sabor único e verdadeiramente português. Relativamente à rotatividade das ementas, embora diariamente sejam promovidas tapas/petiscos do dia, a maioria da oferta terá um carácter fixo, ou seja, existe um conjunto de tapas/petiscos que farão sempre parte do menu apresentado.

Tratando-se de um serviço, do ponto de vista da política de distribuição, tanto os produtos oferecidos como o serviço prestado, serão naturalmente apresentados e comercializados dentro do próprio espaço do restaurante, o qual terá uma decoração rústica mas com um toque moderno. Porém, afigurando-se a Internet como um canal de distribuição com importância cada vez mais significativa, a TugaSabores desenvolverá o seu próprio site, divulgando o seu conceito, oferta, serviço e localização a um cada vez maior número de potenciais Clientes de forma a atraí-los ao restaurante.

O preço, um dos aspectos mais valorizados na escolha de um restaurante de tapas/petiscos, seguirá uma estratégia de fixação de preços ligeiramente abaixo da concorrência com oferta similar, abdicando de alguma margem de forma potenciar uma maior e mais rápida penetração no mercado. O preço médio será, assim, de 15€.

No que concerne à comunicação, enveredar-se-á por uma estratégia de combinação entre meios tradicionais e novas ferramentas digitais de comunicação com o objectivo de alavancar a eficácia da comunicação, ou seja, o contacto com o potencial Cliente.

Relativamente aos recursos humanos, a TugaSabores terá ao seu dispor pessoal qualificado e com experiência no ramo da restauração, o qual se procurará que atinja elevados níveis de motivação que se concretizem num serviço eficaz e eficiente que possibilite ao cliente tomar uma refeição completa em 30 minutos e, conseqüentemente, se converta na satisfação máxima das expectativas do Cliente.

Em termos de objectivos, a nível de Marketing o principal objectivo passará pelo desenvolvimento da notoriedade da marca TugaSabores de forma a potenciar as vendas da empresa. No que concerne aos objectivos de vendas, bastante ambiciosos, o objectivo no final de 2011 será de 36.300 refeições, o equivalente a 100 refeições/dia.

Relativamente ao VAL ajustado do projecto este será de 3.157.348,89€, pelo que se poderá considerar a implementação do projecto.

3. Caracterização do Projecto de Investimento

O desenvolvimento do presente plano de negócio inovador consiste na criação do Restaurante TugaSabores, Restaurante de Tapas Portuguesas. Com conceito de restauração inovador e diferenciador e sem concorrência directa, a sua essência é a substancial, abundante e variada cozinha portuguesa.

Por associação ao conceito espanhol, “Tapas” consiste em petiscos típicos de dada região, sendo as Tapas Portuguesas petiscos portugueses em maior ou menor porção e com maior ou menor complexidade de confecção. Um Restaurante de Tapas Portuguesas corresponderá, assim, a um restaurante de petiscos nacionais.

Poderá, por vezes, ser feita a distinção entre tapas e pequenas porções. Nestas circunstâncias a tapas corresponderão todos os petiscos mais simples e individuais, como sendo queijo, presunto e croquetes. Por seu turno, a pequenas porções corresponderão petiscos com maior porção que as tapas, maior complexidade de confecção e receitas mais selectas.

Do atrás exposto, a TugaSabores oferecerá, assim, tapas (com e sem pão) e pequenas porções de petiscos portugueses, quentes e frias, confeccionadas no local, com ingredientes de qualidade e rigorosamente de acordo com a receita original, de forma a dar aos produtos um sabor único e verdadeiramente português.

Aumentando o leque de possibilidade de escolha de quem procura um restaurante na Baixa Pombalina de Lisboa, a TugaSabores proporciona uma experiência única, cultural, verdadeiramente nacional e a preços bastante acessíveis, difundindo a cultura portuguesa, não só internamente como por todo o mundo via povos que diariamente visitam Lisboa.

O restaurante terá disponíveis 60 lugares no seu interior, 10 ao balcão e 50 à mesa, disponibilizando ainda 40 lugares na esplanada da Rua Augusta. Estando aberto das 12h às 00h, o restaurante funcionará 363 dias por ano, fechando apenas nos dias 25 de Dezembro e 1 de Janeiro.

A equipa que assegurará o funcionamento do restaurante, sólida, qualificada, experiente e motivada, é constituída por 2 chefes de mesa, 6 empregados de mesa, 2 cozinheiras, 1 ajudante de cozinha e 1 empregada de limpeza geral.

A abertura do restaurante está prevista para Janeiro de 2011.

4. Revisão da Literatura

De forma a obter conhecimento prévio, contribuir para uma melhor abordagem metodológica e sustentar as estratégias adoptadas ao longo do projecto apresentado, abaixo proponho fazer um resumo integrado das principais ideias da literatura analisada, desde temas relacionados com a localização/conceito do negócio até aos principais factores do seu sucesso de um restaurante.

Já nos EUA, anos 90, o negócio de restauração se caracterizava por uma saturação do mercado, forte concorrência, recursos limitados e elevado dinamismo e sofisticação dos consumidores. Assim sendo, aquando da decisão de lançamento de um negócio de restauração, tornava-se cada vez mais essencial pensar estrategicamente o negócio, aproveitando oportunidades de forma a atingir bons resultados e patamares de sucesso.

Goldman (1993) procurou, assim, dar um contributo para a tomada das primeiras decisões no negócio de restauração, alicerces do seu sucesso, abordando metodologias de recolha e análise de *key information* para *strong sense* de consumidores e mercado, com o objectivo último de enveredar por uma de duas estratégias:

- Escolha do conceito de restauração a implementar para pré-selecção de localização
- Escolha da localização do negócio para pré-selecção de conceito de restauração

De forma a melhor conhecer os consumidores e suas necessidades, bem como o mercado e sua atractividade, torna-se essencial recorrer a metodologias de recolha e análise de *key information*, obtendo informação distinta mas complementar, de forma a suportar decisões futuras:

A) Informação Secundária/Demográfica

- Objectivo: traçar perfil estatístico de dada área
- Não é recolhida especificamente para a análise em causa
- Informação poderá ser organizada em:
 1. Informação da área – relacionada com hábitos dos consumidores e suas preferências (rendimento disponível, idade média, % de casas com crianças, entre outros)

2. Informação específica da Indústria – nível de sofisticação de restaurantes na área
(despesa em restauração, quota de mercado de segmentos de mercado, RAI – índice de actividade de restaurantes -, entre outros)

B) Informação Primária (Preferências, Atitudes e Estilos de Vida)

- Objectivo: obter fotografia clara e actualizada do perfil dos consumidores e do mercado
- Informação recolhida no âmbito do problema e especificamente para a análise em causa, sendo de mais difícil recolha
- Técnicas de recolha de informação:
 1. Menos sofisticadas: recolha de informação em *concentric circles (Gut-Demographics)* via observação, conversa com residentes, conversa com pessoas que jantam fora, conversa com empreendedores para conhecimento de pessoas que trabalham na zona, entre outros
 2. Mais sofisticadas – *Focus Group* e análise de *Life-Style Groups*

C) Categorias de Ciclos de Vida

- Objectivo: análise pró-activa dos mercados para aposta em *emerging life-cycle groups*
- Análise de informação demográfica em termos de categorias de ciclos de vida, seu dimensionamento e evolução

D) Tendências de Ciclos de Vida

- Objectivo: semelhante ao anterior
- Análise das tendências das várias categorias de ciclo de vida

Depois de identificadas e exploradas um conjunto de metodologias de recolha e análise de informação que apoiam a decisão, a sua articulação deve ser feita consoante a primeira decisão a tomar aquando do investimento num negócio de restauração:

- Decisão do conceito a implementar se pré-selecção de localização
- Decisão da localização do negócio se pré-selecção de conceito

Decisão do conceito a implementar para pré-selecção de localização

1. Recolha de informação secundária
2. Recolha de informação primária
3. Análise de categorias de ciclos de vida e suas tendências
4. Definição de tipos de consumidores e identificação de segmentos dominantes
5. Determinação de perfis de segmentos
6. Selecção de mercado alvo
7. Escolha de conceito apropriado ao mercado alvo

Decisão da localização a implementar para pré-selecção de conceito

1. Definição das características do conceito e modelo de trabalho
2. Análise e selecção de perfis adequados a conceito
3. Caracterização do mercado alvo – informação secundária
4. Identificação de áreas com presença significativa do mercado alvo e potencial de negócio – informação secundária
5. Recolha de informação primária para complementar análise
6. Selecção do local

Em suma, Goldman (1993) conclui que, apesar de diferentes estratégias poderem ser seguidas, a que conduz a melhores resultados é aquela que consiste na ocupação de um *gap* no mercado, escolhendo o conceito adequado a potenciais clientes. Porém, a maior parte dos negócios de sucesso não são o que inicialmente tinha sido pensado.

Segundo Mullins e Komisar (2010), o papel principal de um empresário não é simplesmente executar, num plano de negócio, a ideia que lhe tinha inicialmente surgido mas antes embarcar numa viagem de aprendizagem que poderá ou não culminar na ideia inicial. De facto, sendo inovador e *open-minded* um empresário poderá chegar a um resultado completamente diferente, o denominado Plano B. O objectivo será partir da ideia inicial, testá-la, construir sobre ela, aprendendo os com erros dos outros e inclusivamente enriquecendo com ideias já existentes, ou seja, descobrir um modelo de negócio que realmente funcione.

Percurso para implementação de Plano A

1. Gerar ideia que se considera que resolve dado problema identificado

2. Procurar exemplos de sucesso e insucesso para permitir compreender as variáveis e facetas do negócio pensado e do seu modelo de negócio
3. Tirar conclusões
4. Reflectir sobre aquelas que consideramos que podem ser as respostas para as questões levantadas, permitindo testar se Plano A vai funcionar antes de se perder tempo e dinheiro

Paralelamente, para avançar com um negócio, torna-se fundamental quantificar 5 elementos-chave:

- Modelo de retorno (quem vai comprar, com que frequência, ...)
- Modelo de margem bruta (resultado depois de pagos os custos directos)
- Modelo operacional (resultado depois de pagos os custos indirectos)
- Modelo das necessidades de fundo de maneio (nº dias de pagamento de Clientes, a fornecedores, ...)
- Modelo de investimento inicial

Chegar a um Plano B pode demorar muito tempo. Segundo os autores (Mullins e Komisar, 2010), será necessário suportar todo o percurso num *dashboard*, ou seja, numa ferramenta de apoio flexível que permite planear, guiar e registar os resultados dos testes de hipóteses ao longo de todo o processo. Este *dashboard* tem quatro objectivos:

- Pensar estrategicamente acerca das questões cruciais que levam a obter as respostas
- Pensar rigorosamente na forma de testar sistematicamente hipóteses, as quais podem normalmente ser medidas (números são mais persuasivos que ideias)
- Caminhar de um Plano A para um Plano B perante as evidências de refutação de hipóteses
- Convencer restantes elementos da necessidade de caminhar no sentido de um Plano B perante uma ferramenta sistematizada com evidências

O objectivo último é, de facto, encontrar a melhor solução: com mapa detalhado de testes de hipóteses, tornar claras as correcções que deverão ser feitas, focando a atenção e eficientemente remetendo tempo e recursos preciosos para riscos críticos. Um empresário passa assim de um papel de espectador (observação de casos de sucesso e insucesso) para actor.

Por vezes apenas um elemento pode ser a chave do sucesso (ex. Google), podendo dois ou mais elementos-chave tornar um negócio difícil de imitar, criar vantagens competitivas sustentáveis e capacidade de crescer rápido, desafiando concorrência (ex. Zara).

Ao descrever o processo que permite poder caminhar de um Plano A para um Plano B, Mullins e Komisar (2010) têm como objectivo dotar um empresário da capacidade de antecipar e ultrapassar um Plano A perdedor ou sub-ótimo, através da aprendizagem e descoberta. De facto, muitas vezes o que resulta é algo que não era expectável – o Plano B.

Uma vez descoberto o modelo de negócio adequado, torna-se fundamental planear estrategicamente. Neste contexto, a análise das forças externas é essencial para garantir a viabilidade e eficácia do negócio, nomeadamente nas pequenas e médias empresas (PME's).

De facto, globalização, aumento de expectativas dos consumidores, avanços tecnológicos e competição são desafios que tornam a realidade complexa, verificando-se, porém, uma falta de controlo das forças externas, falta de utilização de ferramentas estratégicas e compreensão das mudanças nas organizações, em suma, uma falta de ênfase no planeamento estratégico das organizações. É neste contexto que Banham (2010) apresenta o *Degrees of Turbulence Model*, modelo que tem como objectivo analisar a posição actual e impacto das forças externas, de forma a ajustar empresa e garantir viabilidade, tornando-se, assim, um modelo fundamental para o planeamento estratégico, implementação e *tracking* de alterações de forma a tornar a empresa mais eficaz. De facto, empresas com gestão estratégica caracterizam-se por tomar decisões mais rápidas, inovar e implementar mudanças com sucesso, o que se converte directamente em crescimento.

Com menos recursos, as pequenas e médias empresas alocam-nos de forma a maximizar as vantagens de curto prazo, respondendo à envolvente externa de forma reactiva e não proactiva como seria desejável. De forma a inverter esta situação e como atrás já foi mencionado, torna-se fundamental planear estrategicamente, sendo a análise da envolvente externa (factores críticos de sucesso, análise “E se”, SWOT e análise de *stakeholders*) preliminar no planeamento estratégico. Sendo parte constituinte da análise SWOT, o *Degrees of Turbulence Model* analisa presentes e futuras questões com impacto na operação em termos de oportunidades e ameaças e categoriza-as em 5 grupos: avanços tecnológicos, expectativas dos consumidores, exigências de fornecedores, mudanças reguladoras e aumento de competição. Para cada categoria deverão ser identificadas e ponderadas as forças de mudança de acordo com as seguintes etapas:

- Atribuir valor (0-8) a cada força de mudança, com base em julgamento próprio e nº de mudanças que implica
- Atribuir peso/força (1-9) a cada força de mudança, de acordo com a sua influência
- Multiplicar valores obtendo-se no máximo 360 pontos
- Interpretar resultados
 - 0-72 – Estabilidade, componente externa com pouca influência. Timing para planear e implementar decisões da empresa
 - 73-144 – Necessidade de ajustar utilizando liderança e flexibilidade
 - 145-216 – Evidenciam recursos limitados e falta de poder de mercado
 - 217-288 – Empresa em contexto de enormes mudanças no âmbito de forças externas. Requer *skills* de liderança, recursos viáveis e ajustamento da estrutura da organização
 - 288-360 – Mudanças de 360° que se traduzem em falta de controlo pela direcção da empresa

Em conclusão, se se verificar elevados níveis de turbulência será necessária estabilidade ao nível do financiamento, flexibilidade nas estruturas operacionais e considerar diversificação para diminuir risco. Por seu turno, se se verificar baixos níveis de turbulência, será possível à empresa apostar em mercados arriscados, pedir financiamento de curto prazo e fazer compromentimentos de longo prazo no âmbito das suas estruturas operacionais.

Sendo fundamental a análise da envolvente externa, o planeamento estratégico deve ir mais longe: deverá culminar num Plano de Marketing, onde a análise externa é parte constituinte e a satisfação e fidelização do Cliente são o objectivo final.

Por falta de conhecimento e formação na área, muitos gestores de microempresas consideram que o seu objectivo deverá ser produzir produtos tecnicamente bons e não desperdiçar dinheiro em Marketing. Porém, tal é um erro. De facto, segundo Ferreira e Reis (2009), o Marketing deverá estar presente independentemente da dimensão da empresa, sendo fundamental nas microempresas devido aos seus recursos escassos e satisfação de pequenos nichos. Permitindo olhar para o mercado, para o ambiente, identificar oportunidades, perceber o que consumidores querem e precisam, como e onde querem ser servidos e quanto estão dispostos a pagar, o Marketing permite levar a empresa a ajustar o seu modelo de negócio nesse sentido. Assim sendo, os autores defendem que é fundamental que todas as empresas

elaborem um Plano de Marketing que sistematize a orientação e implementação de acções, devendo este ser mutável e ajustado às alterações.

Etapas do Plano de Marketing

1. Análise do mercado e ambiente, identificando oportunidades

Analisar o ambiente externo (demográfico, económico, sociocultural, tecnológico, ...), tendências, lacunas, fontes de insatisfação, concorrentes, produtos substitutos, perfil e preferência dos consumidores

2. Determinação do alvo de Marketing

Os consumidores são diferentes pelo que é necessário conhecê-los em profundidade de forma a proporcionar uma oferta de valor. Porém, uma vez que os recursos são escassos e uma empresa não consegue servir todo o mercado, a mesma deverá escolher um grupo de Clientes que, pelas suas características, possam ser servidos da mesma forma – segmento alvo. Paralelamente será fundamental escolher a forma como a empresa se distinguirá dos seus concorrentes, ou seja, determinar o posicionamento da empresa, certo e cuja característica distintiva seja valorizada pelos consumidores

3. Definir estratégia de Marketing

Desenvolver modelo de negócio claro e objectivo (inovador ou que resulte da observação e introdução de pequenas alterações), que estabelece traços gerais de funcionamento do negócio, relação com clientes e fornecedores, entre outros, em suma que crie valor atendendo a pontos fortes da empresa e oportunidades do mercado

4. Estabelecer *Marketing Mix*

a. Produto

Bens físicos, serviços ou combinação de ambos, que visam a satisfação das necessidades dos consumidores (geração de valor)

b. Preço

Fonte de receitas e lucro, o preço é considerado um instrumento estratégico. Segundo os autores (Manuel Ferreira e Nuno Reis, 2009), os custos deverão definir o preço mínimo a praticar, não se devendo ficar refém desse valor. Defendem, assim, que o preço deverá reflectir o valor para o Cliente (muito valor <> preço elevado), atender ao preço da concorrência

(sem enveredar por guerra de preços) e atender a tipo de produto que a empresa oferece (ímpar e de valor <> preço elevado)

c. Distribuição

Forma de tornar disponível produto e serviço ao Cliente, desde venda directa (acesso a mercado mais restrito mas com maior controlo, retenção de margem de intermediários e maior conhecimento do Cliente) a venda com diversos intermediários

d. Comunicação

Permite dar a conhecer a Clientes o produto oferecido, preço e local onde está disponível, devendo os meios ser escolhidos em função do mercado alvo. Publicidade em televisão, adequada a mercado alvo bastante alargado, não é a mais adequada a microempresas pois estas são dirigidas a mercado alvo mais específico, tendo os jornais e rádios locais mais impacto e apresentando custos mais reduzidos

5. Implementar Plano de Marketing

6. Controlar execução e corrigir desvios

Para além de ter consciência de que o Marketing é fundamental em qualquer empresa, importa também focar a Internet como uma poderosa ferramenta de Marketing para micro e pequenas empresas na medida que, permitindo maior disponibilidade, maior alcance e menores custos, suporta novos formatos de negócio e formas complementares de vender, nomeadamente para todo o Mundo. De facto, cada vez mais consumidores usam Internet como primeiro meio de informação e triagem de ofertas disponíveis no mercado, sendo uma página atractiva e de fácil pesquisa, a presença mínima que uma empresa deve ter na Internet.

Ferreira e Reis (2009) defendem, assim, que Marketing não é vender o que produzimos, nem enganar o consumidor, nem fazê-lo crer que precisa de um produto inútil. Marketing é compreender o consumidor, satisfazer as suas necessidades com uma oferta de valor, fidelizando o Cliente.

Uma vez analisada a importância do Marketing nas organizações, torna-se importante abordar as teorias de Marketing. Assim sendo, de seguida farei referência à revisão de leitura relativa à importância de implementação de uma óptica de Marketing Relacional nas empresas.

Em 1950 foram introduzidos como irrefutáveis, princípios de Marketing que ainda hoje são vistos dessa forma “*the holy quadruple... of the marketing faith... written in tablets of stone*” (Kent, 1986), os quais estão na base da definição do Marketing como “*the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchange and satisfy individual and organizational objectives*” (American Marketing Association, 1985). Estes são os pilares do *Marketing Mix*, a teoria de Marketing que vigou até aos dias de hoje mas que actualmente não preenche os requisitos necessários para se assumir dessa forma (ex. categorias são mutuamente exclusivas e método sobrepõe-se a substância). Ensinado como chavões dada a simplicidade e linearidade da Teoria, o *Marketing Mix* nunca se debruçou sobre a discussão do verdadeiro sentido de conceito de Marketing, bem como a natureza do relacionamento entre empresas e reais desejos / necessidades / expectativas de consumidores.

Marketing Mix: “Just a list of P’s without roots” (Gronroos, 1994), “*It serves no useful purpose*” (McKenna, 1991), “*a strait-jacket*” (Gronroos, 1994).

Segundo Gronroos (1994), a globalização, sofisticação dos clientes, consciencialização da importância da retenção dos mesmos e estabelecimento de relações de longo prazo com os clientes, estão na base da evolução do paradigma de Marketing dando origem a um verdadeiro *Paradigm Shift*. Questionando os fundamentos de todo o pensamento de Marketing predominante, novas abordagens surgiram defendendo que o Marketing não se deve resumir à mera atracção do consumidor, devendo sim apostar na construção e gestão da relação com o cliente. O *Relationship Marketing* é uma dessas abordagens, se não a mais importante, podendo vir a constituir-se como teoria geral de Marketing.

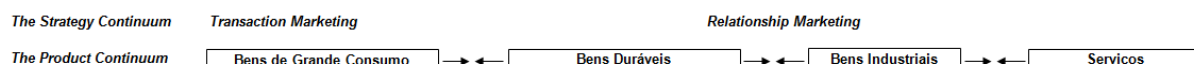
Integrando-se num *Marketing Strategy Continuum*, o *Relationship Marketing* assenta em dois princípios/alicerces:

- Promessa – cumprimento de promessa permite manter e alavancar relacionamento, alcançar satisfação do cliente, retê-lo, garantindo rentabilidade de longo prazo
- Confiança – conjugação de pessoas, tecnologias e recursos mantém e fortifica confiança na empresa


Entre as várias teorias desenvolvidas, destaca-se a *Perceived Service Quality Theory*. Desenvolvida por Gronroos em 1982, esta teoria defende que o Marketing deve assumir uma função interactiva com sistemas, recursos físicos, prestadores de serviços, entre outros, aquando do momento de consumo por parte do cliente, ou seja, defende a necessidade de existência de um sistema de interacções como alicerce da relação de longo prazo.

“Marketing is to establish, maintain, and enhance relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by mutual exchange and fulfillment of promise” (Gronroos, 1989).

Enfatizando que tanto a qualidade técnica (*what*) como a qualidade funcional (*how – moments of truth*) devem estar na base no processo, esta teoria acredita que da construção e gestão da relação com o cliente advirão importantes vantagens para ambas as partes: para o consumidor, inexistência de custos de mudança de prestador; para a empresa, redução de desnecessários *quality costs*.



Marketing Mix & 4 P's	
Origem	Anos 50's
Contexto de Mercado	Mercado de grande consumo
Orientação	Marketing Orientation Orientação para produto (<i>to whom</i>)
Unidade	Transacção de uma unidade de <i>core product</i>
Perspectiva Temporal	Curto Prazo
Objectivo	Transacção em série para maximização de lucro
Função do Marketing	Departamento de Marketing
	Marketing Mix: análise, planeamento e implementação de funções de Marketing
	Ausência de integração do Marketing com restantes funções da organização (desenho, produção, entrega, serviço técnico, entre outras)
Marketeers	Full Time Marketeers - especialistas
Internal Marketing	-
Relação com Cliente	Não há contacto nem relacionamento personalizado. Clientes são números e
Início da Interacção	Vendedor, sendo Cliente passivo
Sensibilidade ao Preço	Maior (dada menor diferenciação em concorrência)
Qualidade	Qualidade Técnica
Monitorização da Satisfação e Recolha de Informação	Quotas de Mercado (apenas viável se mercado estável, caso contrário poderá camuflar <i>chum</i> de clientes com entrada de novos, insatisfação e deteoração da marca) e estudos
Aplicabilidade	Académica e Teórica


Strait Jacket
 Obsoleto

	Interaction/Network Approach
Origem	Recente mas relacionado com <i>systems-based approaches</i> (50's)
Contexto de Mercado	Marketing Industrial e de Serviços, com potencial de alargamento
Orientação	Market Orientation
	Orientação para Mercado/Cliente (<i>for whom</i>)
Unidade	Criação e gestão de relação de LP com o cliente
Perspectiva Temporal	Longo Prazo
Objectivo	Construção de relação de LP. Formação e gestão de alianças estratégicas
Função do Marketing	Marketing Interactivo Papel de Marketing não é claro Integração do Marketing com outras funções da organização (colaboração e suporte), real orientação para mercado e sucesso
Marketeers	<i>Part Time Marketeers - non-marketing people</i> com grande impacto no resultado <i>Full Time Marketeers</i> , se presentes, responsáveis apenas por algumas funções - Não conseguem estar no sítio certo, à hora certa, com Clientes certos
Internal Marketing	Para envolvimento, preparação e informação de todos os colaboradores da organização. Input de bom Marketing Externo
Relação com Cliente	Diálogo com Cliente identificado
Início da Interacção	Não tem de começar por vendedor
Sensibilidade ao Preço	Menor (dada diferenciação resultante da integração de funções - actividades de Marketing fora do <i>Marketing Mix</i>) e construção de relação
Qualidade	Qualidade Técnica & Qualidade Funcional (dominante)
Monitorização da Satisfação e Recolha de Informação	Quotas de Mercado e Monitorização Directa via reacções e opiniões de Clientes (<i>online, real time information system</i>)
Aplicabilidade	Prática e Empresarial



 Tendência Futura

Tabela 1 Características do Marketing Mix & 4P's vs Interaction/Network Approach

Uma segmentação baseada em *customer relationship profitability* e *customer relationship life-cycle model*, estão implícitas no modelo.

Segundo Gronroos (1994), aquando da comparação das duas correntes de Marketing, podemos, então, considerar que estamos de facto perante um *Paradigm Shift* que dita o fim da preponderância da Teoria do *Marketing Mix* dando lugar ao *Market Relation*. É, no entanto, importante atender que o conceito de Marketing e segmentação continuam a ser considerados válidos, considerando-se também que os *4P's* são importantes embora devam ser complementados. Ainda que o modelo de negócio seja o adequado e o planeamento estratégico e o Marketing não sejam esquecidos, para o sucesso da organização outra condição, complementar às anteriores, deverá ser assegurada: uma liderança estratégica, forte e credível.

Para Ferreira (2009), uma liderança forte e credível é fundamental para garantir o sucesso/sobrevivência empresarial no tempo e no espaço global. Para tal é necessário liderar acontecimentos, ou seja, desenvolver um ciclo de gestão eficaz que permita saber que resultados concretos está a empresa a construir:

- Definir objectivos
- Definir prioridades
- Obter resultados
- Estabelecer prazos/tempo
- Levar a adesão e compromentimentos dos colaboradores
- Acompanhar performance
- Controlar regular e frequentemente resultados

Para que tal aconteça é necessário que, num contexto de ritmo acelerado dos mercados, as empresas estejam permanentemente atentas aos novos cenários e desenvolvam/adaptem os seus mecanismos de actuação, suportadas pelas suas vantagens competitivas, de forma a diferenciar a empresa da concorrência e captar novos mercados. Em suma, segundo o autor, é fundamental:

- Detectar oportunidades e ameaças, as quais estarão na origem da prosperidade/sobrevivência de uma organização
 - Analisar factos significativos a nível da sociedade (meio envolvente, tendências, rupturas, mudanças, inovação, ...)
 - Analisar factos a nível do mercado (concorrência, clientes, fornecedores, ...)
- Desenvolver mecanismos de gestão (estratégia, planeamento, estruturas, ...) e atitudes de gestão (autocontrolo, criatividade, inovação, óptica de clientes, ...) de forma a ganhar oportunidades e combater ameaças, tornando-se competitiva a nível de funcionamento

Importante será ainda salientar que, segundo José Ferreira (2009), a análise da competitividade do lado do Cliente e do lado da concorrência não deve de forma alguma ser descurada, uma vez que irão fortemente determinar a estratégia da organização. Assim sendo, é fundamental conhecer profundamente o Cliente, as suas tendências e gostos futuros através da recolha de informação e sua transformação em conhecimento e inovação (novo paradigma da criação da riqueza). Satisfazer as necessidades do Cliente e proporcionar mais valor que a concorrência (estando atento e acompanhando as suas iniciativas) deverá, de facto, ser um dos objectivos estratégicos da gestão.

Como Ferreira (2009) afirma, gerir é construir resultados e ser responsável por eles. Neste contexto será, então, interessante analisar mais pormenorizadamente em que consiste e quais as componentes de uma liderança estratégica.

Num cenário de economia global complexa, desafiante, com oportunidades mas também com muitas ameaças, uma liderança estratégica difícil de compreender e imitar poderá assumir-se como a mais crítica ferramenta de sucesso de uma empresa, ou seja, poderá assegurar uma vantagem competitiva sustentável (objectivo universal das empresas) e rentabilidade acima da média. Segundo Ireland e Hitt (1999), a liderança estratégica consiste, assim, na capacidade de antecipar, visionar, inovar, pensar estrategicamente, tomar decisões rápidas, delegar, manter flexibilidade e promover trabalho em equipa.

Enquanto nos anos 60-70 (envolvente externa estável e previsível) a liderança assentava numa única pessoa, no século XXI será diferente. De facto, não sendo possível uma única pessoa deter todas as respostas, a liderança estratégica passará a estar distribuída pelos diversos indivíduos que constituem a empresa e que reconhecem a responsabilidade e importância do trabalho de cada um, utilizam conhecimento e pontos fortes individuais mas aprendem com os restantes, desenvolvem métodos de obter e analisar informação externa e compreendem que a liderança estratégica resulta em constante reconfiguração de responsabilidades. Segundo os autores, verificar-se-á, no entanto, a necessidade de nomear um grupo de executivos que assegure a liderança estratégica e um CEO que surja como o responsável por toda a performance da empresa. Porém, estes elementos, tratando todos os restantes membros como *partners*, assumir-se-ão como *coaches*, estimulando e não controlando, demonstrando às pessoas que podem chegar mais longe e nunca devem estar satisfeitas com os resultados – conhecimento gera mais conhecimento.

Ireland e Hitt (1999) defendem, assim, que um grande líder será assim aquele que partilha a responsabilidade de liderar e gerir, partilha informação e ideias e potencia influência mutua entre quem aceita responsabilidade (efectiva liderança estratégica). Abaixo seguem as componentes da liderança estratégica defendidas pelos autores, bem como as suas orientações para líderes.

Componentes da liderança estratégica

1. Determinar missão e visão (possíveis, fáceis de entender e criar envolvimento) e respectivo plano de acção, constantemente revisitando e verificando a sua autenticidade - esforço para aumentar vantagem competitiva
2. Explorar e manter competências *core*
Recursos e capacidades de valor, raras, difíceis de imitar e sem substitutos, cujo valor aumenta com utilização e desenvolvimento contínuo
3. Desenvolvimento de capital humano (conhecimento e *skills*)

Promoção da aprendizagem e aposta na diversidade da força de vendas (para melhor compreensão da diversidade dos mercados onde se actua) por parte dos líderes estratégicos que vêem colaboradores como recursos críticos - base de várias vantagens competitivas e a partir dos quais as vantagens competitivas são exploradas

4. Efectiva cultura organizacional

A cultura define forma como a empresa é conduzida – métodos usados para regular e controlar comportamento organizacional –, sendo o contexto base da formulação/implementação estratégica e reflectindo a aprendizagem da empresa. Assim sendo, um líder estratégico deve ser capaz de aprender a moldar a cultura da empresa para que esta se assuma como vantagem competitiva

5. Enfatizar práticas éticas

Filtro de acções e base de decisões, as práticas éticas (honestidade, confiança, integridade) devem ser promovidas pelos líderes estratégicos como forma de inspirar colaboradores e servir de base à cultura organizacional – moralmente correcto e economicamente eficiente

6. Estabelecer controlo organizacional “balanceado”

Formal mas facilitando flexibilidade e comportamentos inovadores - controlo estratégico, simultaneamente tomando acções prudentes e apropriadas na óptica financeira:

- Controlo estratégico – rotina formal para compreender condições, competitividade e dinamismo de cada unidade, com foco no longo prazo
- Controlo financeiro – critérios objectivos para avaliar retorno das unidades da empresa e seus responsáveis, incitando a cumprimento de curto prazo

Orientações para líderes

1. Orientação para crescimento (e não *downsizing* ou redução de custos)

Cruzar recursos, capacidade e competências *core* com oportunidades de crescimento

2. Gestão de conhecimento

Desenvolver, explorar, proteger e partilhar capital humano para vantagem competitiva

3. Mobilização de capital humano

Potenciar papéis de líderes entre colaboradores, permitindo pensar de forma inovadora – não dar respostas mas antes perguntar e envolver para flexibilidade e competitividade

4. Desenvolver efectiva cultura organizacional

Abertura e honestidade como base de desenvolvimento de valores orientados ao crescimento

5. Permanecer focado no futuro e prever condições competitivas e desafios (baseado em informação)

Numa primeira abordagem inicial torna-se também bastante interessante explorar o tema dos produtos típicos na medida que o projecto que me proponho desenvolver assenta em produtos regionais e tradicionais portugueses. Assim sendo, e embora focando-se no produto típico propriamente dito (já com processo de produção industrializado) e não na restauração, o artigo desenvolvido por Vignali e Mattiacci (2004) permite obter alguma informação bastante interessante, tal como abaixo se expõe.

A par dos novos comportamentos de consumo que têm surgido, verifica-se uma tendência crescente de consumo de alimentos/pratos como forma de descoberta e experiência intelectual e cultural, procurando-se assim uma identidade tradicional e ao mesmo tempo com carácter inovador.

Segundo Vignali e Mattiacci (2004) o carácter típico de um produto proporciona uma percepção de aumento de valor para o consumidor, ao mesmo tempo que o torna distinto e caracterizado por qualidade superior. Assim sendo, ser típico evoca uma diferenciação do produto, assume-se como vantagem competitiva, posiciona a marca de dada forma, permite praticar um preço mais elevado e, conseqüentemente, obter maiores margens. Para tal é necessário assegurar matérias-primas e processos intrínsecos ao produto, bem como aprender técnicas específicas de produção tradicionais e locais.

Duas categorias de produto típico existem: produto com denominação reconhecida e produto relacionado com história de dado território sem ser formalmente reconhecido. Em termos de características, são várias entre as quais:

- Território – produtos estão ligados a uma imagem, local, história, itinerário, atmosfera. São caracterizados de forma imaterial por dada história e conotação cultural

- Temporal – fórmula de criação e consolidação ocorre em passado distante, remetendo para tempos em que tudo era genuíno e de fabrico artesanal, sendo essa conotação histórica a relação entre o produto e as motivações de consumo
- Identidade – carácter único e incomparável em termos geográficos, forma de consumo, origem histórica e técnica e características físicas do próprio produto

No que concerne ao consumo, destacam-se dois grupos de motivações de consumo:

- *Forward Motivations* – consumo pela motivação exploradora e intelectual
- *Backwards Motivations* – consumo pela procura de identidade cultural e tradição

Em suma, e segundo os autores, os produtos típicos são um resultado cultural e socioeconómico, mais concretamente da interacção entre uma zona definida e o trabalho humano (caracterizado pela dimensão territorial, humana, temporal e cultural), cujo consumo é agregado pela conotação cultural. A sua procura tem vindo a crescer, surgindo uma interessante oportunidade no mercado.

Numa óptica de *Market Relation*, importa agora debruçarmo-nos sobre os aspectos chave para alcançar o sucesso na Restauração.

Num contexto de mercado extremamente competitivo em que grande percentagem de restaurantes fecha nos primeiros cinco anos e outros têm o mesmo destino durante o primeiro ano de actividade, torna-se crucial compreender como pode um restaurante sobreviver e alcançar o sucesso neste contexto de mercado. Segundo Cohen (1997), tal apenas será possível mediante o “*WOW*” *effect*, compreendido e reflectido na organização de forma integrada. Compreendendo os esforços para manter os restaurantes actuais e interessantes, excedendo as expectativas de quem torna o negócio um sucesso, o “*WOW*” *effect* assenta em cinco áreas:

1. *WOW Yourself*

Gestores devem ter disponibilidade (em termos de tempo) para surpreender-se com as suas próprias ideias, tomando decisões proactivas e permitindo estar um passo a frente do mercado e das necessidades dos clientes

Gestores devem, assim, pensar estrategicamente e a longo prazo, aproveitar oportunidades e resolver crises, focando-se nas actividades que potenciam elevados resultados, como sendo aumento de vendas, lucros ou ambas. Actividades importantes mas que não resultam em sucesso medível, devem ser libertadas e garantidas por equipas de gestão (juntos todos atingem mais), com

delegação de responsabilidades, regidas por elevados *standards*, integridade e atitude positiva. Todo o negócio deve, assim, ser desenvolvido de forma integrada, garantindo consistência na qualidade e não apenas no produto

2. WOW Your Employees

Empresas devem conhecer os seus colaboradores, preocupar-se com eles, torná-los parte integrante de tudo o que na empresa acontece. Donos da experiência que ajudam a proporcionar, deve-lhes ser dado poder e responsabilidade, compensando-os pelo seu investimento financeiro ou psicológico na empresa. Colaboradores *wowed* fazem clientes *wowed*

3. WOW Your Customers

Clientes *Wowed* conseguem-se com:

- a. Qualidade – qualidade dos ingredientes, apresentação original e menu diferente – para diferenciação no mercado
- b. Quantidade – grandes porções de comida e de serviço prestado de forma espontânea
- c. Adequabilidade – fazer o que está correcto em termos de comida e serviço, formando e elucidando colaboradores acerca da forma como se apresentam e apresentam a empresa
- d. Espírito – apresentar espírito positivo e de sucesso mesmo antes de cliente entrar no restaurante, conseguido por via do ambiente e da simpatia e motivação dos colaboradores

4. WOW Your Community

Integração com a comunidade, ouvindo as suas necessidades, ajudando, atingindo-a de forma positiva, proporciona inestimável valor e publicidade, tornando restaurante em local onde clientes gostam de estar, identificando-se com os seus valores

5. WOW Your Competition

Elevados padrões de performance, agarrar desafios, inovar, proporcionar experiências excepcionais e não previsíveis, são fundamentais para *WOW* de concorrentes

Toda a organização deve, assim, trabalhar em conjunto superando expectativas e atraindo clientes (*WOW dividend*), por via do *word-of-mouth* ou experiência anterior positiva.

“Os óptimos restaurantes são conhecidos tanto pela qualidade das suas iguarias quanto pela experiência que proporcionam aos clientes” Kotler (2003).

Na sequência da análise do *WOW effect*, modelo de actuação essencial para garantir que um restaurante se mantém actual e interessante, importa agora concretizar especificamente quais os princípios que estão na base do sucesso de um restaurante.

Segundo Smith (1996), para atingir o sucesso num negócio de restauração será não só necessário atender a alguns princípios básicos como garantir a implementação de 13 princípios específicos.

“Ingredientes” básicos

- Negócio deve ser economicamente viável, ou seja, será necessário atender a custos fixos, estimar potencial de vendas (nomeadamente através do nº lugares, rotação das mesas, horas de afluência), entre outros
- Capital adequado para garantir período anterior à abertura e até 6 meses depois da mesma no caso de não se verificarem vendas (capital para formação, marketing, stock, cobrir custos de incubação do conceito, entre outros)
- Abrir discretamente para nos primeiros dias recolher opiniões dos Clientes, memorizar os seus nomes e passar informação. Abertura aparatosa poderá ser adequada para incentivar à experiência mas rapidamente poderá tornar-se um erro porque incentiva a servir mais Clientes quando equipa ainda não está preparada
- Possuir vantagem competitiva - ideia diferenciadora e melhor que concorrência, evitando batalha de descontos sem lucros ou com lucros baixos. Deverão ser sempre analisadas potenciais entradas no mercado ou o porquê de não se verificar essas entradas
- Produzir razoável quantidade de comida e com qualidade
- Disciplina de limpeza logo após serem servidas as refeições. Levar Clientes à cozinha potencia comportamentos de limpeza e consequente reconhecimento pelo Cliente
- Identificar e aproveitar imediatamente oportunidades – observar, ouvir, falar, conhecer Clientes de forma a proporcionar mais valor que concorrência

- Controlar custos e perdas - adaptar restaurante a alturas de grande e reduzida afluência de Clientes, controlar fornecimentos e saídas, garantir inventariação diária de itens *core* e mensal de itens não *core*
- *Focus* no consumidor

13 princípios de *focus* no consumidor

1. Saber nome dos Clientes – visitando as mesas, criando relacionamento com Cliente, fazendo algo que marque o seu dia. Colaborador deverá ser vantagem competitiva por concorrência não conseguir duplicá-lo
2. Alimentar ego dos Clientes e não só apetite – congratulá-lo no aniversário, colocar fotos dos Clientes no restaurante ou menus, entre outros
3. Dar mais valor que concorrentes, fazendo Cliente sentir que pagou menos do que a experiência valia - servir quantidade (direccionado a mercado médio), a preços acessíveis, apresentando sempre alguns pratos de maior qualidade e preço mais elevado
4. Surpreender Clientes – oferecendo algo que Cliente não pediu, partilhar receitas, pedir ideias e ouvir bastante
5. Cumprimento logo à entrada do restaurante (só há uma oportunidade de criar uma primeira boa impressão) – ser simpático e entusiástico para levar Cliente a sentir que fez escolha certa. Definir *standards* de serviço
6. Colaboradores simpáticos, afáveis e entusiásticos mesmo em situações de stress – olhar para Cliente antes deste olhar, sorrir logo, dirigir-se de imediato ao Cliente, agradecer, estar atento e ouvir de forma a aproveitar oportunidade e exceder expectativas do Cliente
7. Menu simples – variedade com pratos especiais do dia que qualquer cozinheiro consegue fazer, de forma garantir resposta em períodos de maior afluência. Comida deve ser fresca, em quantidade, qualidade, variedade e confeccionada no local. Devem existir quatro menus por ano, devendo um deles ser inovador
8. Especializar em cozer, nomeadamente pão, no restaurante
9. Oferecer entradas – para tranquilizar Clientes mais agitados e proporcionar percepção de reduzidos tempos de espera
10. Restaurante deve parecer cheio (evidência social) – é preferível ter menos lugares do que transmitir sensação de vazio

11. Investir em publicidade (pelo menos 3% sendo 70% a 80% dentro do restaurante para *word-of-mouth* positivo) – mensagem mais eficaz é passada por colaborador entusiástico. Descontos devem ser evitados de forma a não colocar em causa valor da experiência
12. Colaboradores envolvidos, levando-os a gostar e ter orgulho no que fazem - ensinar mais do que é preciso, proporcionar auto-estima, mostrar confiança, respeito e sinceridade, passar objectivo, remuneração indexada a performance de equipa para promover trabalho de equipa, remuneração um pouco superior à concorrência e contratação de colaborador simpático (pois tal não se ensina, ao contrário do negócio)
13. Responder sempre “Sim” – mesmo que seja novidade a empresa deve adaptar-se para ir ao encontro do pretendido pelo Cliente

5. Análise Situacional

5.1. Meio Envoltente Contextual

A performance e o sucesso de um determinado negócio no mercado está naturalmente sujeita à acção de elementos externos, os quais configuram oportunidades e impõem ameaças ao mesmo. Torna-se, assim, crucial uma correcta compreensão e assimilação da complexidade das variáveis críticas que interagem continuamente com o negócio, de forma a garantir uma postura no mercado mais competitiva e dinâmica. Assim sendo, a realização desta análise prende-se com o propósito de identificar os aspectos de carácter económico, demográfico, sociocultural, tecnológico e político-legal que impactam o mercado da Restauração.

5.1.1. Contexto Económico

A conjuntura económica verificada ao longo do último ano não foi a mais favorável, mantendo o INE a previsão de contracção do PIB de 2,7% em 2009 face a 2008. A inerente deterioração do consumo privado e ajuste de custos por parte das empresas traduziu-se, assim, segundo a consultora DBK (2010) numa quebra do mercado português de restauração na ordem dos 5,4%, interrompendo a evolução positiva que o sector havia registado em 2007 e 2008 de taxas de variação anuais de 2 e 4%. Representando 84% da facturação total, a Restauração com serviço de mesa foi a mais afectada pela conjuntura económica desfavorável com uma quebra de 6,5% face a 2008.

É, no entanto, de salientar que embora tenha acompanhado a recessão da Europa e de todo o Mundo, Portugal teve um dos menores decréscimos de toda a União Europeia, apontando o INE para uma evolução positiva da economia portuguesa dados os sinais de confiança que os vários mercados têm demonstrado. Perspectiva-se, assim, um crescimento da indústria, serviços e evolução das trocas externas. Segundo a mesma fonte, o volume de negócios dos serviços registou em Janeiro uma taxa de variação homólogo de 0,2%, tendo-se verificado no sector I (alojamento, restauração e similares) uma taxa de 1%. A consultora DBK (2010) prevê ainda para 2010 nova descida do mercado, embora mais moderada, situando-se a quebra nos 0,5%, esperando-se para 2011 uma recuperação do mercado com aumentos de facturação na ordem dos 2%/3%.

Apesar de toda a conjuntura acima descrita, os grandes grupos de restauração poderão continuar no curto prazo a ganhar quota de mercado via campanhas de redução de preços ou expansão das suas redes de estabelecimentos.

Em suma, em períodos de abrandamento económico os consumidores têm como objectivo racionalizar ao máximo os seus gastos. Assim sendo, incorrem menos em gastos supérfluos, nomeadamente refeições fora de casa e actividades de lazer mais dispendiosas, satisfazendo em primeira instância as suas necessidades primárias, quando comparado com períodos de prosperidade e crescimento. Assim sendo, períodos económicos desfavoráveis e alargados têm grandes impactos no mercado de restauração não só através da redução da afluência a restaurantes como pela diminuição de gastos por refeição quer por clientes locais, quer por visitantes residentes em Portugal ou no estrangeiro.

Sector do Turismo em Portugal

Sendo Portugal um país muito turístico e sendo os turistas portugueses uma importante fonte de receitas na restauração, será importante referir que o presidente da IPDT, António Jorge Costa, perspectiva para 2010 um crescimento do sector do turismo em Portugal de pelo menos 3% face a 2009, quer em termos de receitas geradas por turistas estrangeiros quer por portugueses que fazem turismo no País. Tal crescimento deverá assentar numa aposta nos mercados internacionais e qualidade dos serviços.

A nível de mercados internacionais, Portugal deverá continuar a apostar nos mercados tradicionais, espanhol ou britânico, melhorar a quota portuguesa no exterior apostando em países asiáticos com apetência para viajar e na camada jovem brasileira que viaja para a Europa. A nível nacional, dever-se-á continuar a incentivar “ir de férias cá dentro”.

A nível de qualidade de serviços dever-se-á apostar na melhoria das condições de alojamento, numa oferta gastronómica mais variada e na divulgação dos produtos turísticos em feiras internacionais, na Internet e em redes sociais.

5.1.2. Contexto Demográfico

A vida agitada nas grandes cidades têm vindo a impor hábitos de toma de refeições fora de casa, a maior parte das vezes tomadas junto ao local de trabalho. As refeições que naturalmente mais são abrangidas por esta tendência são o pequeno-almoço, almoço e lanche.

De facto, cada vez mais as pessoas saem cedo de casa, muitas vezes logo de manhã mobilizadas por factores de stress de trânsito ou de trabalho, optando por tomar o pequeno-almoço onde trabalham. Também à hora de almoço poucos são os privilegiados que poderão optar por almoçar em casa, uma vez que a maior parte das pessoas trabalha em zonas longe da área de residência. O lanche é também, na maior parte das vezes, uma refeição consumida fora de casa uma vez que as pessoas ainda se encontram a trabalhar.

Paralelamente, a par da profissionalização da mulher e aumento de responsabilização laboral, verifica-se o regresso a casa dos vários membros do agregado familiar a horas mais tardias, encontrando-se as funções familiares por desempenhar e refeições por preparar. Assim sendo, muitas vezes opta-se por jantar num restaurante ou comprar refeições fora (pessoalmente ou via encomenda na internet/telefone) consumindo-as em casa.

Em Portugal é, então, muito comum “comer fora”, sendo os horários mais frequentes na actividade da restauração 12h00 - 14h30 e 19h00 – 00h00.

Segundo um estudo do Eurostat, em 2008, o consumo dos portugueses em restaurantes, cafés e similares já ultrapassava os 9,5% do orçamento familiar, valor este que duplicava a média europeia (3,9% do orçamento de gastos entre as famílias).

De acordo como barómetro da AHRESP em Dezembro de 2009, verifica-se que clientes locais (residentes na zona e pessoas deslocadas para fins do exercício da sua actividade profissional quotidiana) representam 59,3% dos movimentos totais na restauração, representando os visitantes residentes em Portugal (turistas e excursionistas) 28,1% e visitantes estrangeiros 12,7%.

Assim sendo, do ponto de vista demográfico e na sequência da análise da envolvente económica, importa salientar que a perspectiva interessante de crescimento do sector do turismo em Portugal para 2010, se repercute num interessante número de visitantes internos e estrangeiros com impactos directos no sector da restauração.

5.1.3. Contexto Sociocultural

A par dos novos comportamentos de consumo que têm surgido, verifica-se uma tendência crescente de consumo de dados alimentos/pratos como forma de descoberta e experiência intelectual e cultural, procurando-se assim uma identidade tradicional. Tal poderá verificar-se a nível interno num país, povos consomem os seus produtos típicos nacionais não só por prazer mas também como forma de identificação e absorção uma vez mais da sua

cultura, como também a nível externo/internacional, ou seja, povos procuram este tipo de experiência relativamente a outros países e culturas. É neste último contexto que surge o Enoturismo.

O Enoturismo consiste num segmento da actividade turística que se baseia na viagem motivada pela apreciação do sabor e aroma dos vinhos, bem como nas tradições e cultura das localidades que produzem estes mesmos vinhos. Assim sendo, uma vez que os vinhos portugueses são considerados dos melhores do mundo, Portugal é bastante procurado no âmbito deste tipo de turismo.

Em 2006, na Europa, 600.000 turistas europeus colocavam a gastronomia e vinhos no topo das suas motivações para viajar e fazer férias, sendo que 2.000.000 os colocam em segunda posição. Prevendo-se um crescimento na ordem dos 7% a 12 % / ano, estimava-se, assim, que o mercado europeu duplicasse em 10 anos. Em 2009 e numa visão a 10 anos perspectiva-se para Portugal um crescimento de 10% para a procura de gastronomia e Vinhos.

Estudos realizados no âmbito do Plano Nacional Estratégico de Turismo (PENT) indicam que os turistas franceses são os turistas europeus que mais viajam motivados pela comida (16%), seguidos pelos holandeses (15%) e, em terceiro lugar, pelos ingleses (11%). Indicam ainda que França, Itália, Espanha e Holanda procuram Portugal em terceiro lugar como destino turístico gastronómico e que depois do "clima", "monumentos" e "simpatia do povo", a "restauração" em Portugal vinha em quarto lugar na lista do "grau de satisfação do turista".

Ainda num contexto sociocultural importava referir o aumento dos momentos de socialização no dia-a-dia propícios a frequentar restaurantes, nomeadamente de tapas.

5.1.4. Contexto Tecnológico

A utilização de Tecnologias e Informação e Comunicação pelas famílias tem evoluído muito positivamente nos últimos anos em Portugal, encontrando-se ainda abaixo da média da UE. Segundo um estudo da Obercom acerca da Internet em Portugal, a percentagem de utilizadores de Internet passou de cerca de 23% em 2003 para 35,7% em 2006 e para 38,9% em 2009. Permitindo ultrapassar barreiras e pesquisa/acesso à informação 24h/dia, aponta-se para um aumento da utilização da Internet em todas as suas vertentes e possibilidades de utilização, sendo a procura de informação sobre produtos ou a leitura de críticas e sugestões feitas por outros compradores/clientes cada vez mais recorrente. Desta forma, verifica-se,

assim, uma consolidação da posição da Internet enquanto plataforma de divulgação para as empresas.

A perspectiva de crescimento existente das TIC influencia, assim, a actuação das empresas (nomeadamente as do mercado de restauração), devendo estas deter uma atitude pró-activa no sentido de aproveitar todas as potencialidades inerentes à utilização da Internet. Tais potencialidades poderão ir desde a colocação de informação em sites não geridos pela empresa à construção de página própria, muito apelativa e com características fundamentais para dinamização e desenvolvimento no negócio, nomeadamente divulgação de contactos no caso de uma empresa de restauração.

5.1.5. Contexto Político-Legal

Aquando do lançamento de um plano de negócio inovador no sector de restauração importa também reflectir sobre o enquadramento legislativo vigente nomeadamente nas vertentes de tipos de estabelecimentos, legislação, processo de licenciamento e dísticos/avisos/tabelas de fixação obrigatória (Anexo I).

5.2. Meio Envolve Transaccional

De forma a garantir o estabelecimento de relações de satisfação com o mercado alvo e consequente sucesso de um negócio, importa não só atender às necessidades e satisfação dos próprios clientes, como também a outras forças que, por estarem muito próximas da empresa, afectam de forma iminente e impactante a capacidade de servir os seus clientes. De facto, o sucesso de uma empresa não depende somente de si, mas também dos actores que constituem o seu micro ambiente.

5.2.1. Clientes

Quem?	Indivíduos do sexo masculino e feminino, de nacionalidade portuguesa e estrangeira
O quê?	Refeições de especialidades gastronómicas tradicionais portuguesas numa óptica de tapas/petiscos e em combinação com os vinhos e cervejas mais marcantes a nível nacional

Para quem?	Para consumo próprio
Quando?	Durante todo o ano e com relevância nos períodos de grande afluência turística
Onde?	Em estabelecimento próprio na zona da Baixa Pombalina
Porquê?	A par da tendência crescente de consumo de alimentos/pratos como forma de descoberta e experiência intelectual e cultural, procurando-se assim uma identidade tradicional.
Como?	Frequentando restaurante, consumindo e pagando em numerário, cheque, multibanco ou cartão de crédito (contacto pessoal)

Tabela 2 Caracterização de Clientes

5.2.2. Concorrentes

Actualmente constata-se a existência de uma grande e variada panóplia de restaurantes, tornando-se por vezes difícil, dadas as suas características, enquadrá-los em dada categoria de forma absolutamente clara e inequívoca. Paralelamente, em Portugal, não existe ainda uma sistematização no sentido de categorizar restaurantes por tipologias em função de dados parâmetros como sejam serviço, preços e pratos disponíveis.

Nesta sequência e à luz de categorizações já discutidas noutros países, foram analisados vários sites de pesquisa de restaurantes em Portugal com vista a propor uma categorização de restaurantes para Portugal que melhor sistematize e enquadre a concorrência, servindo de base a toda a análise da concorrência deste plano de negócio inovador.

Tipologia de Restaurantes

Tradicional

Caracteriza-se por ser um restaurante que oferece pratos tradicionais e de aceitação geral, possíveis de serem escolhidos através de um menu extenso, pré-definido e imutável, de forma a manter a tradição. Exemplos: Baiúca Portuguesa e Pão Saloio.

Clássico

Restaurante com características semelhantes aos restaurantes tradicionais mas que se distingue por ser mais elegante e selecto, praticando preços mais elevados. Exemplos: Gambrinus e Solar dos Nunes.

Internacional

Restaurante normalmente localizado em hotel ou local badalado, clássico, com serviço requintado e que oferece pratos de cozinha internacional/culinária típica de diversos países. O objectivo é atender às diversas preferências e culturas dos clientes, os quais procuram sabores que já conhecem, uma vez que a preparação dos pratos é semelhante em qualquer parte do mundo. Exemplos: Olivier e Rio's.

Gastronómico/Cozinha de Autor

Restaurante que se caracteriza por oferecer pratos preparados sob o nome de um grande *chef* (pratos assinados) independentemente da sua origem, ou seja, oferece pratos personalizados.

Sofisticado e procurando oferecer resultados únicos, diferentes e inusitados, os preços praticados são elevados, sendo o mercado alvo pessoas com elevado poder aquisitivo que procuram diferenciação.

Outra característica deste restaurante é a recepção dos Clientes pelo *chef*, aconselhando o menu ou oferecendo menu de degustação ao critério do próprio.

Exemplos: 100 Maneiras e Bocca.

Especialidade

Restaurante que se caracteriza por utilizar alimentos ou técnicas de preparo específicas (vegetarianos, cervejarias, marisqueiras, *grill*, entre outros). Exemplos: *Found You* e Paladar Zen.

Brasserie

Restaurante típico da região noroeste de França e com influência alemã consiste num restaurante que, oferecendo pratos de uma cozinha inovadora (gastronomia típica francesa com toque *gourmet*), se assemelha a uma cervejaria mais requintada. Exemplos: *La Brasserie de L'Entrecote* e Tribeca.

Típico

Este restaurante caracteriza-se por oferecer pratos típicos de uma dada região ou país. Nesta categoria poder-se-ão incluir restaurantes de petiscos e tapas de dada região ou país. Exemplos: Casa do Alentejo e Sabores de Itália.

Fast Food

Restaurante que oferece produtos/pratos para consumo rápido e que se caracterizam por produção culinária e serviço também eles rápidos. Exemplos: Companhia das Sandes e h3.

Snack Bar

Restaurante que se caracteriza por oferecer refeições rápidas, sandes, sumos, entre outros. Exemplos: Ninho Dourado e Columbia.

Self-Service

Restaurante que oferece buffets frios ou quentes, implicando sempre a inexistência de serviço por parte do empregado, ou seja, o próprio Cliente se serve. Exemplos: Buffet do Leão e Sabores Brasil.

Uma vez estabelecida uma categorização que permite atribuir cada restaurante português a uma categoria, torna-se fundamental avaliar os restaurantes que se poderão constituir como concorrência ao restaurante que está na base do desenvolvimento deste plano de negócio inovador. Assim sendo, avaliar-se-á a concorrência em 3 grupos estratégicos:

1. Baixa Pombalina (área onde se pretenderá instalar o Restaurante de Tapas Portuguesas)
2. Área Metropolitana de Lisboa
3. Restante Portugal Continental

Relativamente ao mercado de restauração importa referir que existem dois tipos de concorrentes (actuais e potenciais):

- Directos – restaurantes que oferecem produtos e serviços semelhantes e que satisfazem necessidades semelhantes
- Indirectos - restaurantes que oferecem produtos e serviços distintos mas que, em termos latos, satisfazem necessidades semelhantes (alimentação)

Relativamente à concorrência directa, podemos dizer que esta não existe quando analisada à luz do projecto de implementação de um Restaurante de Tapas Portuguesas. Na realidade, embora existam restaurantes que enveredaram por uma oferta de produtos e serviços implícita a um restaurante de tapas, não existe ainda, em Portugal, nenhum restaurante que o faça numa óptica de oferta de especialidades gastronómicas tradicionais portuguesas. Tipicamente os restaurantes de tapas implantados no nosso mercado desenvolvem o seu negócio aproximando-o ao conceito de Espanha, oferecendo, por isso, produtos e iguarias espanholas.

Apesar de podermos, assim, concluir que todos os concorrentes se assumirão como concorrência indirecta, esta não poderá ser uma análise de forma alguma descurada. De facto, num contexto de crise e de mercado saturado e altamente competitivo, qualquer restaurante poder-se-á assumir como concorrente e ser preferido/preterido em função de outros por oferecer produtos e serviços que total ou parcialmente são substitutos.

Porém, uma vez que à luz da Tipologia de Restaurantes o restaurante alvo de projecto se inclui na tipologia de Restaurante Típico, poderemos assumir que os restaurantes nesta tipologia inseridos são aqueles que se poderão constituir como concorrentes mais próximos - oferecem conceitos semelhantes (tapas e petiscos) ou gastronomia portuguesa.

No Anexo II seguem alguns exemplos de Concorrentes Indirectos por Tipologia de Restauração e Grupo Estratégico.

5.2.3. Fornecedores

Disponibilizando os recursos necessários para a produção de bens e prestação de serviços, não só para a empresa como para os seus concorrentes, os fornecedores poderão afectar de forma preponderante o negócio, quer via disponibilidade do seu fornecimento quer via preço. No entanto, o mercado de restauração caracteriza-se pela existência de um elevado número de fornecedores nacionais, o que minimiza os riscos acima referidos. Destes poder-se-ão destacar os respeitantes a carne, peixe, mariscos, mercearias (arroz, massa, feijão), bebidas, vinhos, entre outros.

5.3. Atractividade da Indústria

Potencial de Novas Entradas	<p>Barreiras à entrada no mercado de restauração bastante reduzidas, exceptuando requisitos de capital:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reduzidos investimentos em infra-estruturas e meios tecnológicos - Reduzida lealdade de consumidores - <i>Know-how</i> e conhecimento operacional do negócio críticos mas com importância muitas vezes negligenciada 	Elevado
Pressão de Produtos Substitutos	<p>Grande permeabilidade de entrada de produtos substitutos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilidade de replicar conceito uma vez que não implica investimentos em inovação e I&D - Necessidade implícita permite que todos os restantes restaurantes e respectivas refeições funcionem como substitutos 	Elevada
Poder Negocial de Fornecedores	<p>Baixo poder negocial dos fornecedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Panóplia alargada de fornecedores do mercado de restauração (concorrendo entre si baseados no preço) - Maioria fornece empresas de média e reduzida dimensão e não impõe preços e quantidades mínimas - Poder negocial reduz perante volume e integração das empresas clientes em grupos económicos 	Reduzido
Poder Negocial de Clientes	<p>Reduzido poder negocial de Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes são indivíduos isolados ou em família, ou seja, grupos reduzidos de pessoas que por isso não beneficiam de poder negocial - Conceito inovador reduz poder negocial dos Clientes a nível dos parâmetros de concorrência, indiferenciação do produto e reduzida lealdade 	Reduzido
Rivalidade entre Concorrentes Actuais	<p>Elevada concorrência entre concorrentes actualmente no mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado em maturidade - Muitas empresas de semelhante dimensão 	Elevada

<ul style="list-style-type: none"> - Produtos indiferenciados - Reduzida lealdade dos Clientes - Elevada rivalidade de preços - Baixos custos de saída 	
--	--

Tabela 3 Atractividade da Indústria

Da análise das 5 componentes, podemos considerar que o mercado de restauração apresenta características de mediana atractividade para empresas que não estejam no mercado. De facto, embora exista elevada rivalidade entre as empresas actualmente já estabelecidas, potencial de novas entradas e pressão de produtos substitutos, o poder negocial junto de fornecedores é favorável, bem como o poder negocial de Clientes.

Apostando em conceitos inovadores e/ou fazendo-se valer dos factores críticos de sucesso no mercado de restauração, as empresas que ambicionem entrar no mercado poderão ser bem sucedidas, podendo inclusivamente destronar e superar as já existentes.

No caso concreto do projecto que se pretende implementar, a atractividade acima referida é alavancada por se verificar uma oportunidade de negócio não aproveitada, pela ausência de exploração das necessidades emergentes dos consumidores.

5.4. Estrutura da Indústria

A restauração, em termos de ciclo de vida da indústria, pode ser considerada como indústria em fase de maturidade. De facto, é uma indústria que, tendo começado a ser explorada há vários séculos, sofreu grandes desenvolvimentos e hoje se encontra estável, não existindo muitos produtos revolucionários que alterem a estrutura da mesma. Caracterizando-se por ser uma indústria fragmentada, ou seja, poucas empresas detém quota de mercado expressiva, nenhuma empresa tem capacidade para influenciar significativamente a evolução da indústria.

5.5. Factores críticos de sucesso

Os factores críticos de sucesso constituem as competências centrais que devem ser asseguradas por uma empresa para que a mesma possa alcançar os objectivos previamente delineados, ou seja, são decisivas para a definição do sucesso de uma organização.

Assim sendo, para que um restaurante possa ser lançado no mercado e seja bem sucedido, alcançando todos os objectivos ambiciosos para si delineados, é fundamental garantir os seguintes parâmetros:

- Baixos custos – Estrutura de custos adequada à dimensão do negócio, o mais esmagada possível e com alguma flexibilidade, conseguida nomeadamente por meio de uma boa negociação com os fornecedores. Baixos custos são um factor essencial para prática de preços acessíveis e competitivos
- Relação qualidade/preço – Para o sucesso de um restaurante é fundamental a prática de preços competitivos, garantindo sempre qualidade superior à dos concorrentes no mercado
- Valor acrescentado para o Cliente – Num mercado saturado, competitivo e marcado pela estandardização da oferta, a criação de um restaurante deve não só ter implícito um conceito inovador e diferenciador, como é fundamental que vá ao encontro de um nível superior de necessidades do consumidor, proporcionando a experiência diferenciadora a que se propõe e trazendo um verdadeiro valor acrescentado
- Localização – Ainda que na implementação de alguns restaurantes a localização possa não ser um factor crítico de sucesso, sendo o *word-of-mouth* suficiente, considerando o mercado alvo que este projecto pretende atingir, é fundamental atender à localização. De facto, uma vez que parte considerável dos Clientes potenciais são estrangeiros, é fundamental que o restaurante esteja localizado numa zona turística de fácil acessibilidade e, simultaneamente, numa zona de grande afluxo de portugueses.

6. Análise do Mercado

6.1. Adaptação da ideia ao mercado – *Marketing Systems Audit*

No âmbito do desenvolvimento de um projecto com conceito inovador e diferenciador no mercado e, portanto, ainda não sistematicamente explorado, a análise da adaptação da ideia ao mercado torna-se um factor essencial e prioritário na medida que permite apurar e sustentar a necessidade até à data empiricamente identificada. Tal torna-se tanto mais importante quanto maior a competitividade, saturação e indiferenciação verificada no mercado onde se pretende competir e onde apenas um negócio percebido com valor acrescentado superior poderá com maior probabilidade vingar.

Do atrás exposto, de forma a compreender a adaptação da ideia ao mercado, recorreu-se a dois tipos de estudos: dados secundários e, posteriormente, dados primários.

6.1.1. Dados Secundários

Ainda perspectivando que, relativamente ao projecto a desenvolver, existisse pouca informação disponível, numa primeira fase foi feita uma pesquisa e recolha dos dados já existentes e organizados sistematicamente acerca da problemática. O objectivo seria aceder a um conjunto de informação mais fácil e rápida de recolher e que, apesar de não tão customizada ao contexto em causa, permitiria ser exploratória, acumulando conhecimento importante para esclarecer e até redefinir o problema.

Foi desta análise e pesquisa que foi possível a confrontação com vários artigos/notícias que referem a não apenas empírica mas real e crescente procura de alimentos/pratos como forma de descoberta e experiência intelectual/cultural, procurando-se, assim, uma identidade tradicional. Por outro lado, para além desta informação, foi também possível pesquisar restaurantes que pudessem já ter implementado o conceito, outros que eventualmente pudessem ter alguns pontos em comum com o projecto ou ainda outros, que não tendo nenhum aspecto em comum, se assumissem como importantes concorrentes. De facto, este estudo torna-se essencial para perceber como o projecto se integra no mercado, observando-o e estudando-o cuidadosamente de forma a tirar partido das melhores ideias e corrigir eventuais erros detectados.

Em suma, a análise de dados secundários foi determinante para a contextualização da ideia no mercado e desenvolvimento das ideias intrínsecas ao projecto, que ao longo do relatório foram sistematizadas.

6.1.2. Dados Primários

Numa segunda fase considerou-se que seria também importante proceder a um mais profundo trabalho de recolha de novos dados, processo mais demorado mas perfeitamente adaptado às necessidades do estudo e à actual realidade, dando maior segurança à tomada de decisão. No que concerne ao método, enveredei por uma abordagem quali-quantitativa, ou seja, procedi a uma análise qualitativa de forma a, de forma menos controlada e condicionalista, compreender quais as dimensões mais importantes, explorando-as, posteriormente, do ponto de vista quantitativo.

A. Método Qualitativo

O objectivo concreto de utilização deste método prende-se com o confronto directo e aferição das reais necessidades e desejos dos consumidores, permitindo detectar a prioridade e importância de cada uma das variáveis aferidas. A título exemplificativo alguns dos objectivos de aferição seriam a origem dos consumidores interessados no conceito, suas preferências de consumo, elasticidade ao preço e horário de frequência do restaurante. Neste sentido, recorreu-se a 3 técnicas complementares que abaixo serão explicadas, sendo em anexo enumeradas as principais conclusões.

Observação directa

- Observação directa em restaurantes com conceitos algo parecidos em Sevilha (nomeadamente *Bodega Gondora* e *El Aguador*)
- Aspectos a observar: estilo e conceito do restaurante, nacionalidade e preferência dos Clientes, menus, preços praticados, tipo de serviço, apresentação dos colaboradores e taxa de ocupação
- Principais conclusões:

- Estilo - depende do tipo de restaurante de tapas em questão – típico/rural ou mais actual/prático para oferta mais *gourmet* (a título exemplificativo, tapas denominadas de “pequenos divertimentos”)
- Conceito - muita oferta e flexibilidade
Inexistência de menus ou combinações pré-definidas, podendo qualquer petisco ser vendido em separado ou conjunto com outro, para o número de Clientes que na altura o solicitar
- Clientes - maioritariamente espanhóis, da classe média e com idade média entre os 30-55 anos. Observa-se muitos grupos que comem, bebem e conversam descontraidamente, nomeadamente ao balcão. Hábito de jantar a partir das 21h
- Menus - carne, peixe e saladas, estando as batatas quase sempre presentes. Tapas frias e quentes. Oferta muito condimentada, utilizando-se diversas vezes a maionese. Muitos dos pratos são fritos ou guisados, sendo o frito quase sempre à base de queijo. As sobremesas são tradicionais e muita da procura de bebidas é ao nível da cerveja e vinho a copo. Um dos restaurantes visitado tinha o conceito de tapas ao balcão e à mesa porções para partilhar
- Preços - tapas desde 2€ a 3€, ½ meia dose com preços entre os 7,5€ e os 11€, sendo a dose vendida entre os 10€ e os 16€
- Tipo de serviço - rápido. Em alguns dos restaurantes não há serviço às mesas, encomendando-se e levantando-se pedidos ao balcão. Alguns dos restaurantes fecham nos horários com menos afluxo de Clientes
- Apresentação dos colaboradores - simples e tipicamente de um só tom, sendo a maioria das vezes preta
- Taxa de ocupação - Clientes sempre a entrar em qualquer dia e a qualquer hora, mesmo durante horários de trabalho

Entrevistas em profundidade semi-estruturadas a Clientes dos restaurantes

- Realização de entrevistas a Clientes de restaurantes de tapas em Espanha (uma Cliente de nacionalidade portuguesa e outra de nacionalidade espanhola, vivendo ambas em Espanha), semelhante ao que posteriormente seria construído para estudo quantitativo

- Objectivo: compreender a realidade intrínseca à frequência deste tipo de restaurantes, simultaneamente tirando *inputs* relativamente à relevância/forma das questões, bem como ideias para enriquecimento do questionário quantitativo, não só a nível de hipóteses de resposta como de perguntas
- Principais conclusões:
 - Conceito em Espanha – *pintxos* frios (mais simples) e quentes (exige maior preparação), sendo os primeiros tipicamente vendidos ao balcão e os segundos à mesa. Porções reduzidas face à dimensão dos pratos portugueses, consumindo-se tipicamente 2 ou 3 *pinxtos*. Tendência é de *pintxos* tornarem-se cada vez mais *gourmet* como forma de diferenciação num mercado já maduro, competitivo e saturado. Tapas fazem parte da cultura espanhola o que é visível através dos concursos de tapas e promoção social ao “ir de *pintxos*” ou “ir de *tapeo*”
 - Frequência e razões – é hábito de quem vive em Espanha frequentar restaurante de tapas, variando a frequência consoante a nacionalidade: espanhola frequenta três vezes por semana vs portuguesa que frequenta uma vez por semana. Principais razões para frequentar estes restaurantes são o conceito, ambiente e pratos disponíveis
 - Tipologia de tapas - são mais apreciadas as pequenas porções que exigem maior preparação
 - Predisposição para frequentar restaurante de tapas portuguesas – ambas frequentariam

Entrevista em profundidade semi-estruturada a colaborador de restaurante

- Realização de entrevista a colaborador de restaurante espanhol de tapas em Bilbao, focada nos grandes pilares que suportam a existência deste tipo de restaurante
- Objectivo: perceber fluxo de Clientes e forma de funcionamento do restaurante, deixando o pormenor e as perguntas de difícil percepção ou imparcialidade por parte do colaborador, para colocar no estudo quantitativo (decoreação, tipo de atendimento preferido, preço a que está disposto a pagar, entre outros)
- Principais conclusões:

- Clientes – maioritariamente espanhóis. Existem clientes assíduos que frequentam restaurante 4 vezes por semana. Dias de fim-de-semana e horas de jantar são as ocasiões de maior afluência
- Razões de frequência – espanhóis frequentam pela questão cultural (absorção da cultura do país), conceito e pratos disponíveis. Restantes nacionalidades frequentam como forma de conhecer a cultura do país e estar mais próximo das suas origens
- Tipologia de tapas – Espanhóis preferem as pequenas porções ao contrário das restantes nacionalidades que escolham porções um pouco maiores. Tapas sem pão e quentes são as mais escolhidas, sendo as tapas com pão e frias mais comercializadas em bares e cafés. Tapas frias em restaurantes tipicamente têm origem e essência em salada
- Posicionamento do restaurante – “melhores *pintxos* de Bilbao”, participando em concursos de *pintxos* da região e tendo já ganho duas vezes
- Principal factor de sucesso do restaurante – conceito, pratos disponíveis, apresentação dos pratos, ambiente do restaurante e originalidade do mesmo
- Forma de dinamização do restaurante – *word-of-mouth* positivo

Da análise dos três métodos acima referidos conclui-se que a elevada frequência de espanhóis a restaurantes de tapas prende-se com uma questão cultural de absorção da cultura do país, sendo também esta a razão que leva Clientes de outras nacionalidades a frequentarem este tipo de restaurantes. Os Clientes são da classe média, com idades entre os 30 e os 55 anos, e as restantes razões que estão na origem da escolha do restaurante prendem-se com o conceito, pratos disponíveis e ambiente do restaurante. A oferta é diversa e muito flexível, muito distinta da portuguesa mas sempre acompanhada com cerveja ou vinho. Tipicamente nos restaurantes as tapas mais consumidas são as pequenas porções de tapas quentes e que exigem maior preparação. O serviço é rápido e os preços médios nunca são inferiores a 15€-20€. Tipicamente não são feitos investimentos a nível de comunicação, divulgando-se restaurantes via *word-of-mouth*.

B. Método Quantitativo

Com o intuito de aprofundar o conhecimento numa óptica de confirmação das conclusões retiradas a partir do método anterior, depois de enveredar pela utilização de um

método qualitativo será de seguida interessante utilizar o método quantitativo. Assim sendo, recorreu-se à técnica de abordagem descritiva – inquéritos por sondagem - e, mais concretamente, a questionários estruturados e fechados, submetidos via e-mail. Em termos de técnica amostral, foi aplicada a amostra de conveniência.

Abaixo serão sistematizadas as principais conclusões retiradas da análise de dados, as quais serão exaustivamente expostas em anexo.

O questionário foi respondido por 189 pessoas, sendo 76% delas de nacionalidade portuguesa, 9% polaca, 6% espanhola e 5% brasileira. 63% dos inquiridos são do sexo feminino vs 37% do sexo masculino. Relativamente aos intervalos de idade, 93% dos inquiridos têm idades compreendidas entre os 18 e os 44 anos, sendo que 64% pertencem ao intervalo 25-34 anos.

Em termos de análise de resultados, a análise foi efectuada de forma a não se restringir à apresentação de resultados meramente globais, procurando sempre apresentar o detalhe em termos de nacionalidade, ou seja, destacando resultados agregados dos inquiridos de nacionalidade portuguesa vs resultados agregados dos inquiridos das restantes nacionalidades. Assim sendo, será importante atender a que as análises médias resultam de maior representatividade da nacionalidade portuguesa. Sempre que os resultados dos inquiridos de nacionalidade portuguesa não tenham diferença significativa dos resultados dos inquiridos das restantes nacionalidades, as conclusões serão apresentadas em termos globais.

Um aspecto que, *a priori*, será importante salientar prende-se com o facto de que, para as análises em que para tal faria sentido, foram analisados os resultados não só da totalidade dos inquiridos como também os resultados relativos aos inquiridos que já costumam frequentar restaurantes de tapas/petiscos, de forma a perceber se os resultados se alteravam. Assim sendo, sempre que análise específica resulte uma análise interessante e diferenciadora, tal será destacado. Caso contrário, a análise será feita em termos totais pois embora alguns inquiridos actualmente não sejam Clientes assíduos deste tipo de Restaurantes, são Clientes potenciais e a qualquer momento poderão tornar-se Clientes habituais.

Principais conclusões

- 76% dos inquiridos costumam frequentar restaurantes de tapas/petiscos, tendo 83% dos portugueses já frequentados restaurantes de tapas em Portugal

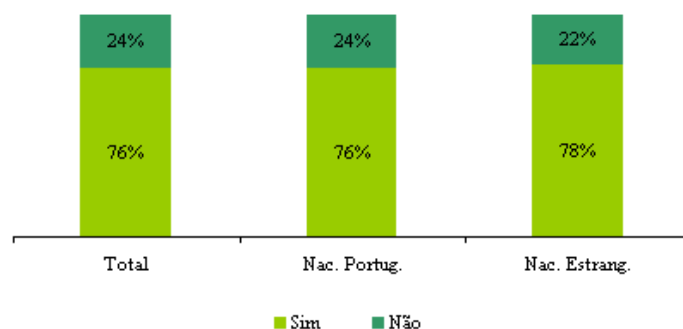


Imagem 1 Frequência de Restaurantes de Tapas/Petiscos

- Os inquiridos de nacionalidades estrangeiras frequentam com bastante maior regularidade restaurantes de tapas/petiscos. De facto, 27% dos inquiridos estrangeiros têm uma periodicidade de frequência de 1 ou mais vezes por semana vs 8% dos portugueses. Considerando a periodicidade de pelo menos uma vez por mês, os resultados são de 75% dos portugueses vs 82% dos inquiridos de outras nacionalidades
- Embora os inquiridos estrangeiros revelem maior predisposição para frequência de restaurantes de tapas/petiscos durante a semana, verifica-se considerável maior predisposição para tomar refeições nestes restaurantes durante o fim-de-semana. No entanto, quem costuma frequentar restaurantes desta tipologia revela maior predisposição para o fazer durante a semana
- A maior parte das visitas a restaurantes de tapas/petiscos ocorre à hora de jantar (73%), verificando-se, no entanto, que os estrangeiros têm maior predisposição para frequentar estes restaurantes em horários entre as refeições. Quem já costuma frequentar restaurantes de tapas/petiscos revela maior predisposição não só para almoçar como tomar refeições ao longo do dia nestes restaurantes
- Em termos de companhia, podemos dizer que a maior % é na presença de amigos ou do núcleo duro familiar. Comparando-se nacionalidades, verifica-se que os portugueses vão muito mais aos restaurantes com a família do que os estrangeiros, verificando-se o contrário quando se fala de colegas de trabalho
- A principal razão para frequência de um restaurante deste tipo passa pelos pratos disponíveis, sendo para os portugueses a 2^o razão o conceito e a 3^a a experiência cultural, estando a importância destas duas razões trocada para os estrangeiros

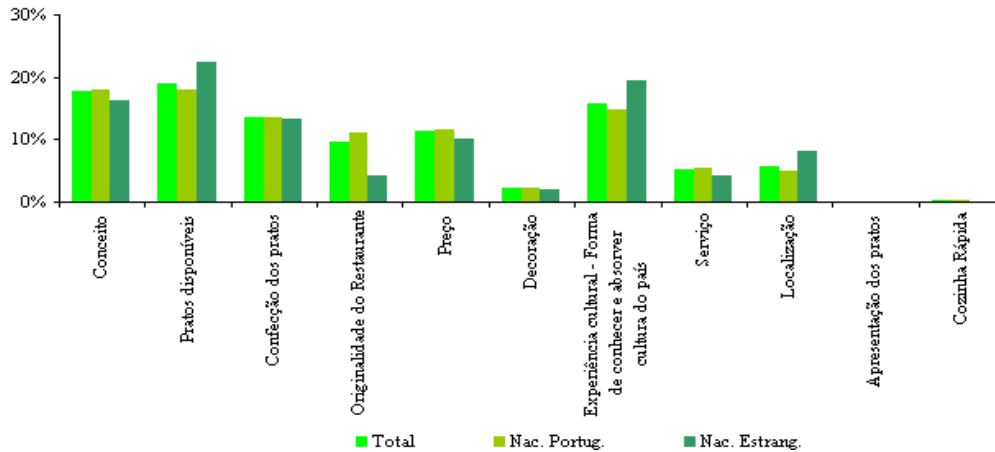


Imagem 2 Razões que Levam a Frequentar Restaurantes de Tapas/Petiscos

- A decoração rústica é claramente a mais apreciada pelos inquiridos (71%), sendo os estrangeiros mais predispostos a decoração moderna

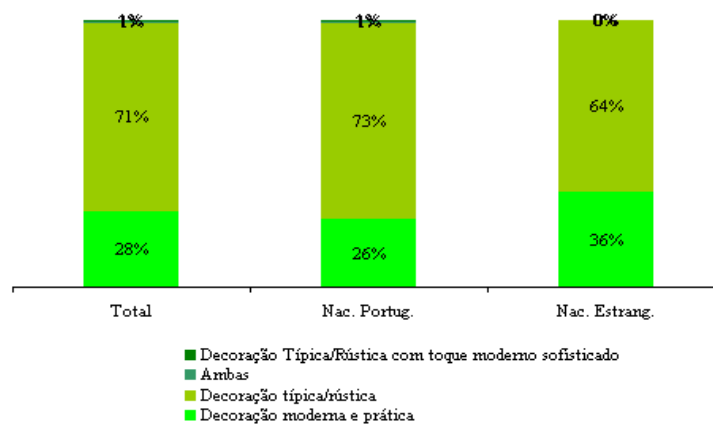


Imagem 3 Tipo de Decoração Mais Apreciada num Restaurante de Tapas/Petiscos

- As mesas *standard* são as mais apreciadas, seguidas do balcão e posteriormente das mesas altas. Os estrangeiros preferem as mesas altas ao balcão

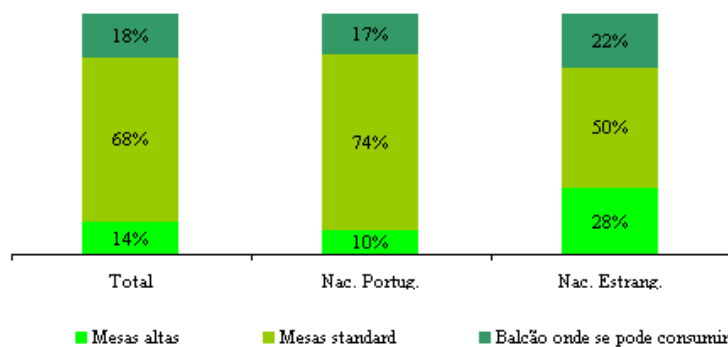


Imagem 4 Layout Preferido aquando de Preferência de Decoração Típica/Rústica

- 70% preferem ser atendidos por empregado
- 78% dos inquiridos consideram relevante a exposição das tapas/petiscos, 56% preferem tapas sem pão, 66% preferem tapas quentes, 79% preferem pequenas porções (82% portugueses vs 57% estrangeiros) e 82% preferem tapas/petiscos apresentados de forma típica (85% portugueses vs 73% estrangeiros)

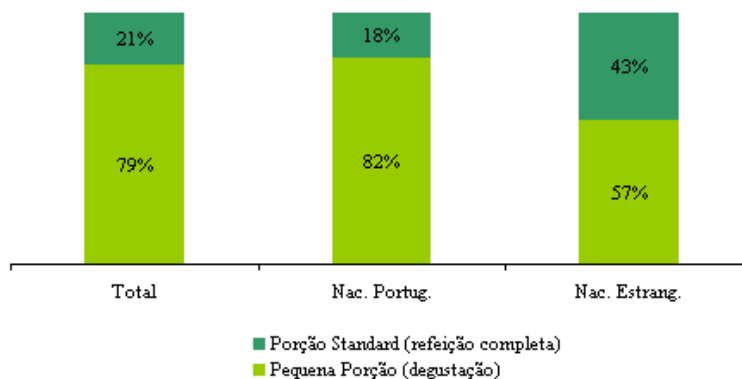


Imagem 5 Porção Preferida

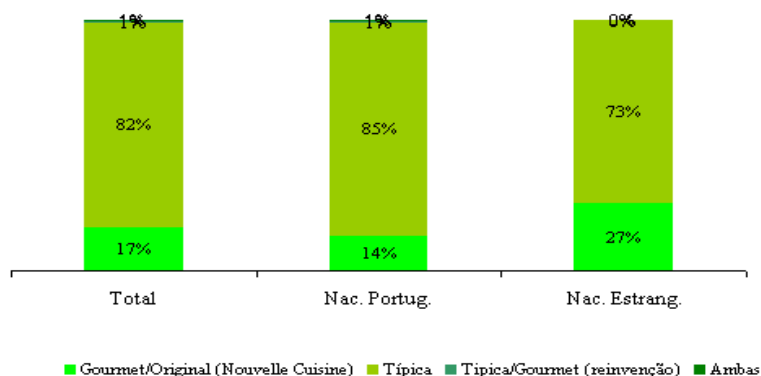


Imagem 6 Estilo de Apresentação Preferido

- Entre as especialidades portuguesas apresentadas no inquérito, as 4 mais escolhidas, por ordem de preferência, foram: salada de polvo, pastéis de bacalhau, sopa de caldo verde e carne de porco à alentejana

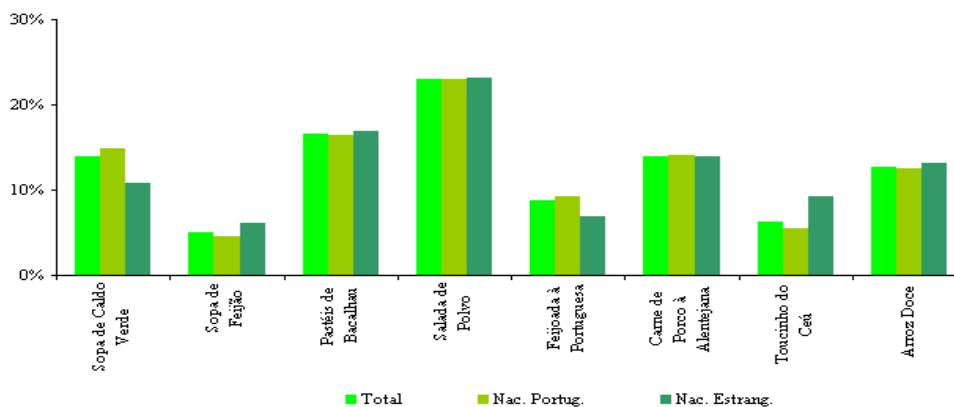


Imagem 7 Preferências relativamente às especialidades apresentadas no inquérito

- Todos os inquiridos experimentar/frequentariam restaurante português com conceito do projecto, com excepção de 2 inquiridos

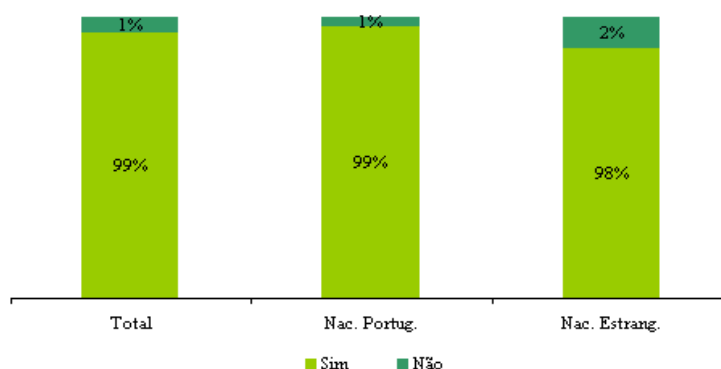


Imagem 8 Disposição para Experimentar Restaurante em de Tapas/Petiscos Portugueses

- 77% dos inquiridos estão predispostos a gastar entre 7,5€ e 20€, 50% dos quais estão dispostos a pagar entre 7,5€ e 15€

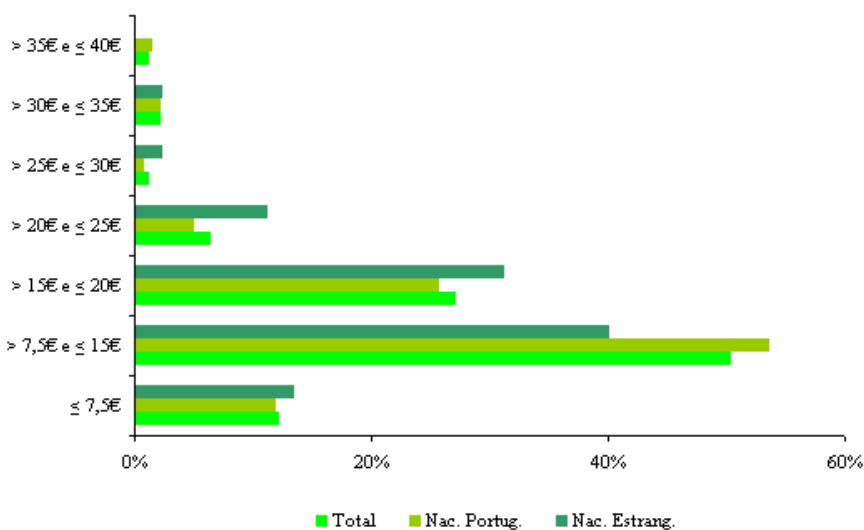


Imagem 9 Valor que inquiridos estariam dispostos a pagar por uma refeição

- Intervalo de idade com maior predisposição para conceito: 25-34 anos

6.2. Definição do Mercado

6.2.1. Localização

Numa primeira instância o restaurante abrirá apenas na Baixa Pombalina, servindo turistas, pessoas que trabalhem nesta zona, outras que vão à Baixa a título de passeio e aquelas que a esta zona se deslocam especificamente para desfrutar dos saberes e sabores portugueses.

De facto, sendo um conceito inovador e não estando tão enraizado na cultura portuguesa o hábito de frequentar restaurantes para petiscar (ao contrário do que acontece em Espanha), existe considerável nível de incerteza no negócio, sendo fundamental avaliar a sua introdução e recepção no mercado antes de expandir. Porém, não é descurada a possibilidade de alargar o número de restaurantes em Portugal, nomeadamente no Porto, uma vez que é também uma zona com elevado número de turistas e habitantes, sendo a sua cultura muito nacional, tradicional e bairrista, ou seja, com propensão para receber a implementação deste projecto.

6.2.2. Perfil dos Clientes

Compreender o comportamento de compra do consumidor é tão complexo quanto essencial. Sendo influenciado por inúmeras dimensões, importa compreender as reacções dos consumidores aos estímulos que a empresa poderá despoletar, nomeadamente a nível de marketing, procurando ganhar vantagem sobre os concorrentes.

Os Clientes potenciais do TugaSabores fazem parte de um grupo de pessoas que aprecia um bom prato/petisco tradicional português. Algumas delas têm mesmo necessidades e exigências diferentes: procuram uma experiência intelectual e cultural, em suma, uma identidade tradicional.

A. Factores que influenciam o comportamento de compra do consumidor

A par dos estímulos que podem ser lançados pelo mercado a nível de ferramentas de Marketing (P's do Marketing), existem outras características do consumidor que determinam a sua decisão de consumo num restaurante de tapas/petiscos portugueses.

Factores Culturais

- Cultura: tendência da população para exploração do seu conhecimento a nível de outras culturas, nomeadamente por meio de novas, distintas, sofisticadas e *sui generis* formas de absorver esse conhecimento

Factores Sociais

- Família: a dimensão e características do agregado familiar condicionam também as escolhas de consumo no mercado de restauração. Assim sendo, uma família com crianças pequenas ou pessoas mais idosas poderá não considerar tão adequado, em termos de oferta, frequentar um restaurante de tapas/petiscos portugueses
- Classe Social: a classe social média ou média alta são constituídas por indivíduos com poder aquisitivo, determinados hábitos de compra e valorações, em suma, estilos de vida que potenciam a procura de novas experiências e restaurantes

Factores Pessoais

Do conhecimento empírico, observação em Espanha e resultados do estudo quantitativo, poderei considerar que este mercado é composto essencialmente por consumidores com as seguintes características:

- Idade – 18 aos 54 anos, na medida que têm poder aquisitivo e por necessidade ou escolha frequentam periodicamente restaurantes. De facto dificilmente, sobretudo em Portugal, os jovens ganham poder aquisitivo antes dos 18 anos, muitos deles ganhando-o vários anos depois dos 18 e apenas após conclusão de cursos, casamento, entre outros. Por outro lado, da observação verifica-se que pessoas jovens e de média idade têm bastante o hábito de tomar refeições fora
- Estádio do ciclo de vida – Jovem e meia-idade
- Ocupação – Diversa
- Situação Económica – Estável e com remuneração mediana/interessante
- Estilo de vida – Pessoas que valorizam o conhecimento, a cultura, constantemente procurando explorar os seus conhecimentos

Factores Psicológicos

Indivíduos que procuram experiências únicas e verdadeiramente nacionais, em suma, valor acrescentado em linha com o percepcionado

B. Papéis desempenhados no processo de decisão de compra

No que concerne aos papéis de compra no âmbito do processo de escolha de um determinado restaurante, e tratando-se de um serviço, poderemos dizer que são vários os intervenientes:

- Iniciador - Pessoa que sugere a ideia de satisfação de uma necessidade através da escolha de um restaurante
- Influenciador - Mulher/marido, filhos, amigos, *word-of-mouth*, entre outros, os quais têm uma determinada visão/opinião sobre a escolha, influenciando-a
- Decisor - Quem toma decisão final acerca da escolha do restaurante
- Comprador - Pessoa que paga pela prestação do serviço de restauração, coincidindo muitas vezes com a pessoa do decisor
- Utilizador - Todos aqueles que consomem os produtos/serviços do restaurante

C. Envolvimento e duração da decisão de compra

A escolha de um restaurante é considerada uma escolha de baixo envolvimento e, portanto, de curta duração, existindo, paralelamente, uma panóplia de restaurantes bastante alargada e com características muito diferentes entre si - bem visível pela categorização de restaurantes atrás elaborada. Tal gera o hábito de frequentar restaurantes sempre diferentes, não motivado pelo sentimento de insatisfação da necessidade mas sim pela vontade de experimentar algo de novo. Estamos assim perante um comportamento em busca da variedade.

Perante este tipo de comportamento pelo consumidor, a empresa deverá apostar na transmissão de um conceito forte por detrás do produto, oferecer produtos de qualidade em linha com o conceito e com uma boa relação qualidade/preço, procurando aumentar o envolvimento do consumidor no processo de escolha do restaurante, promovendo a lealdade à marca.

Tipos de Comportamento de Consumo	Muito envolvimento	Pouco envolvimento
Diferenças significativas entre marcas	Comportamento de consumo complexo	Comportamento em busca de variedade
Poucas diferenças entre marcas	Comportamento reduzido por dissonância	Comportamento de consumo habitual

Tabela 4 Tipos de Comportamento de Consumo

D. Processo de Decisão

Ainda que estejamos perante uma escolha de baixo envolvimento, a decisão do consumidor continua a ser um processo complexo e que passa por várias fases, de maior ou menor duração consoante as pessoas em causa.

A primeira fase inicia-se com a percepção da necessidade – um indivíduo que trabalha na zona da Baixa Pombalina sente a necessidade de ir almoçar (necessidade básica).

A segunda fase é marcada pela recolha de informação ou o reavivar de informação anteriormente recolhida no sentido de averiguar quais as possibilidades de escolha que tem para satisfação da sua necessidade em termos de restaurantes. Nesta fase as fontes de informação poderão ser pessoais (família e amigos), comerciais (Internet, *flyers*, anúncios), e ainda públicas (meios de comunicação), sendo as primeiras muito importantes.

Numa terceira fase são avaliadas as alternativas e manifestada a intenção de compra. Sendo nesta fase consideradas as atitudes de outras pessoas (nomeadamente grupos de influência) e experiências já vividas, estas irão influenciar a decisão de compra, penúltima fase deste processo.

No caso da intenção de compra ser levada avante, estamos perante a escolha do restaurante. Porém, o processo não está ainda concluído. Depois desta fase é fundamental fazer uma monitorização do comportamento pós-compra do consumidor, ou seja, analisar se as expectativas do consumidor estão em linha com o produto e serviço oferecidos. De facto, um consumidor satisfeito regressa ao restaurante, divulga-o (dando origem a *word-of-mouth* positivo) e presta menos atenção a restaurantes concorrentes.

6.2.3. Definição da Concorrência

Apesar de todos os concorrentes se assumirem como concorrência indirecta, tal como atrás já foi mencionado, podemos considerar que alguns se poderão assumir como concorrentes mais próximos por oferecer conceitos semelhantes (tapas e petiscos) ou gastronomia portuguesa. Assim sendo, abaixo segue uma breve caracterização de 4 dos considerados principais concorrentes, sendo em anexo analisados mais alguns restaurantes nestas circunstâncias.

Txakoli

Muitas vezes considerada uma taberna basca, este espaço tradicional não só oferece gastronomia desta região como também especialidades típicas de outras zonas de Espanha. Assentando também a sua essência na arte de *tapear* (petiscar), ao balcão ou à mesa e a qualquer hora do dia, entre 1,30€ a 2,20€, é possível provar um de mais de uma centena dos *pintxos* (tapas) oferecidos. As *Tortillas*, os *Revueltos*, os *Pimientos Padrón*, os *Calamares*, as *Patatas Bravas*, os *Bucherones*, as *Puntilitas* (lulas pequenas) e o Presunto Ibérico são os *pintxos* mais pedidos. Outros há que, por terem já o estatuto de clássicos, se podem pedir à carta.

Preço médio: 15€

Morada: Rua São Pedro de Alcântara 65, 1250-238 Lisboa

Horário: 2^a a Domingo das 12h à 01h00

Tasca da Esquina

Embora com base na tradição culinária rural popular portuguesa, a cozinha sofisticada da Tasca da Esquina distanciou-se das suas origens populares redescobrimo a gastronomia de outros tempos numa versão moderna, não perdendo carácter mas antes ganhando requinte. Com cozinha de qualidade, este restaurante proporciona uma larga oferta de petiscos com preços que variam entre os 4 e os 9€. Salientam-se as Moelas Fritas com Maçã, Codornizes com Cerejas, Fígado de Aves com Pêra e o Requeijão com Pimentos e Poejos.

Preço médio: 25€

Morada: Rua Domingos Sequeira 41 – C 1350-403 Lisboa

Horário: 3^a a Domingo das 12h30 às 15h e das 19h30 as 24h

Taberna Ideal

Restaurante de comida tradicional portuguesa, a Taberna Ideal recria o ambiente das antigas tabernas portuguesas. Sem especialidades, a ementa e os petiscos mudam diariamente. Relativamente aos petiscos são apostas os Ovos Mexidos com Alheira e as típicas Tibornas do Algarve de Queijo de Cabra com Mel e Alecrim. Nos pratos principais não falta o Bacalhau à Brás ou um Arroz de Pato Renovado com Couve Lombarda e Redução de Vinho do Porto. Todos os produtos são frescos e os alimentos estrangeiros são proibidos.

Preço médio: 15€

Morada: Rua da Esperança 112-114 1200-658 Lisboa

Horário: 3^a a Sábado das 19h à 02h00

Domingo das 13h30 a 02h00

Marina Tapas

Restaurante com bastante variedade de especialidades típicas portuguesas, num ambiente informal e descontraído.

Preço médio: 16€

Morada: Passeio dos Navegantes, Edifício Nau - Marina Expo 1990-182 Lisboa

Horário: 2^a a Sábado das 12h à 01h00

7. Análise da Empresa

7.1. Grupo e Empresa

Sendo um plano de negócio inovador, propõe-se o desenvolvimento deste projecto/criação desta empresa no âmbito da actividade e estrutura organizativa do Grupo Ferreira, uma vez que se integra no âmbito da sua missão, visão, valores, objectivos e posicionamento.

Grupo Ferreira

Constituído por uma equipa de sócios com mais de 20 anos de experiência na área de restauração, o Grupo Ferreira explora presentemente vários estabelecimentos em Lisboa, alguns dos quais no coração da cidade e que se assumem como marcos históricos da mesma – Casa Brasileira, Casa Chinesa e Café Nicola.

Explorando estes emblemáticos estabelecimentos, o Grupo Ferreira desenvolveu importantes competências no âmbito do serviço direccionado ao turismo, sempre respeitando a peculiar “atmosfera alfacinha”. Assim sendo, um dos objectivos do grupo passa por dinamizar as áreas turísticas nas quais os seus estabelecimentos se situam, servindo produtos e serviços de qualidade que podem ser desfrutados num ambiente cuidado e agradável.

Consciente do crescente interesse cultural de portugueses e turistas no âmbito da gastronomia, o Grupo Ferreira aposta em produtos nacionais e tradicionais, emprestando a sua experiência à arte lusitana de bem receber quem os visita.

Empresa TugaSabores

Verificando-se que na zona da Baixa Pombalina o sector da restauração se caracteriza pela elevada competitividade esvaziada de inovação e cariz cultural, a aposta num conceito inovador com alicerces culturais, alavancado por *expertise* e qualidade de serviço ao cliente, afigura-se como uma aposta de sucesso. Em suma, pretende-se criar um novo restaurante/constituir uma nova empresa com o intuito de proporcionar uma experiência única e novas dimensões de vivência a clientes cada vez mais exigentes.

Abaixo se caracterizam missão, visão, valores, objectivos, recursos, plano operacional, recursos e estratégia da nova empresa – TugaSabores.

7.2. Missão

Oferta de especialidades gastronómicas tradicionais portuguesas numa óptica de tapas/petiscos que satisfaçam a crescente necessidade de descoberta intelectual/cultural e identidade tradicional via experiência gastronómica, proporcionando uma experiência única e verdadeiramente nacional.

7.3. Visão

A TugaSabores visa satisfazer uma necessidade cada vez mais difundida e sofisticada, pretendendo, deste modo, entregar maior valor acrescentado ao Cliente do que a concorrência. Procura-se, assim, assegurar a oferta de produtos de excelente qualidade, preços bastante acessíveis, serviço eficaz, eficiente e cordial de colaboradores permanentemente motivados, espaço amplo e confortável e uma cada vez maior eficiência em termos de estrutura de custos gerando lucro para os seus sócios.

7.4. Valores

Os princípios que norteiam toda a actuação da TugaSabores são:

- Proximidade – Estar próximo para melhor entendimento e, por sua vez, melhor actuação
- Excelência – Produzir e servir com qualidade, a preços acessíveis, rápida e eficientemente, entregando verdadeiro valor acrescentado ao Cliente
- Integridade – Operar de forma ética, ou seja, atingir objectivos com responsabilidade, transparência e respeito por todos os *stakeholders*
- Ambição – Procurar sempre atingir maiores e melhores resultados

7.5. Objectivos

Num contexto de mercado caracterizado pela elevada saturação, competitividade e, na maior parte dos casos, indiferenciação a nível da restauração, os objectivos que a TugaSabores se propõe atingir passam por se afirmar como restaurante com conceito inovador e diferenciador no mercado português de restauração. Como tal terá de ir ao encontro das

necessidades dos Clientes que, embora pretendam tomar uma refeição relativamente rápida, a preços acessíveis e com produtos de qualidade, são apreciadores de petiscos portugueses não só pelos petiscos propriamente ditos mas também pelo interesse crescente de usufruir de uma experiência gastronómica que lhe permita captar e absorver a cultura do país.

A nível de Marketing, o principal objectivo passa pelo desenvolvimento da notoriedade da marca TugaSabores de forma a potenciar as vendas da empresa. Para tal será necessário investir em comunicação eficaz e adequada a este tipo de mercado divulgando bem o conceito implícito ao restaurante. Em paralelo será fundamental garantir uma oferta que realmente conduza o Cliente a uma verdadeira viagem pela cultura gastronómica portuguesa, aumentando os seus níveis de identificação com a cultura do país, induzindo-o a voltar brevemente ao restaurante e mais amplamente (a uma maior leque de consumidores) despertar esta necessidade.

Em termos de objectivos de vendas podemos dizer que estes serão bastante ambiciosos. De facto, o objectivo da TugaSabores passará não só por servir pessoas que trabalham e tomam as suas refeições na zona da Baixa Pombalina, como também pessoas que não residem nesta mas se deslocarão para frequentar o restaurante e ainda turistas que visitam o nosso país. Assim sendo, o objectivo no final de 2011 será de 36.300 refeições, equivalente a 100 refeições/dia, prevendo-se que já que em 2014 se atinja um VAL do projecto positivo.

7.6. Recursos

7.6.1. Recursos Humanos

Um investimento em restauração não poderá ter sucesso se, para além das verbas monetárias e dos sistemas organizacionais, não contar com recursos humanos de elevada qualidade, desde a confecção dos pratos oferecidos à tomada de decisões cruciais de gestão. Deste modo, a TugaSabores terá ao seu dispor pessoal qualificado e com experiência no ramo da restauração, o qual se procurará que atinja elevados níveis de motivação que se concretizem na satisfação máxima das expectativas do Cliente.

Pessoal da Empresa

De forma a assegurar 100 lugares no restaurante, 10 ao balcão e 90 à mesa (50 no interior e 40 no exterior), será necessário contratar os seguintes recursos:

- 2 chefes de mesa
 - 1º Chefe (9h-14h & 20h-23h)
 - 2º Chefe (12h-15h & 20h-1h)
- 6 empregados de mesa
 - 2 empregados de mesa (13h-21h)
 - 4 empregados de mesa (12h-16h & 20h-00h)
- 2 Cozinheiras
 - 1 cozinheira (10h-18h)
 - 1 cozinheira (16h-00h)
- 1 Ajudante de cozinha (12h-16h & 19h-23h)
- 1 empregada de limpeza geral (23h-01h)

Considerações sobre os recursos

- 1 chefe de mesa, 2 empregados de mesa e 1 cozinheira serão realocados de outras empresas do Grupo de forma a proporcionar segurança e estabilidade à equipa à data de entrada de funcionamento do negócio
- Os novos recursos recrutados iniciarão funções ficando 6 meses à experiência e passando a efectivos a partir desse período se a performance for positiva
- Os ordenados serão definidos de acordo com a função e não será atribuído subsídio de refeição uma vez que os colaboradores poderão tomar, no restaurante, as refeições que façam parte do horário de trabalho desempenhado
- Para os chefes e empregados de mesa será obrigatório no mínimo falar duas línguas: português e inglês

Uma vez que pertence ao Grupo Ferreira, para a implementação do restaurante TugaSabores não será necessário contratar quadro executivo específico, escritório de contabilidade, advogado e engenheiro alimentar, sendo uma quota-parte do tempo das actividades centralizadas acima mencionadas destinada ao TugaSabores.

7.6.2. Recursos Organizacionais

Os recursos organizacionais não têm, geralmente, um valor quantificável por si próprio, sendo o mesmo reflectido nos activos intangíveis da empresa como a reputação, a notoriedade da marca ou a confiança dos parceiros no mercado.

Como empresa nova no mercado não será ainda possível falar de reputação ou notoriedade da marca sendo, no entanto, objectivo futuro estabelecer relações de longevidade com os Clientes indo ao encontro das suas expectativas, procurar entregar cada vez mais valor ao mesmo de forma a reforçar sustentadamente o valor da quota de mercado, ganhar uma forte e positiva reputação, obter prémios a nível da gastronomia nacional, tudo isto fazendo desta empresa uma entidade de referência no negócio de restauração.

7.7. Estratégia

7.7.1. Produtos-Mercados

A TugaSabores está presente no mercado da restauração e tem como mercado alvo Clientes de ambos os sexos, dos 18 aos 54, das classes A, B, C1 e C2, turistas e residentes /trabalhadores da Baixa Pombalina e área metropolitana de Lisboa, que procuram uma refeição de petiscos nacionais como forma de absorver a cultura do país e desfrutar de uma verdadeira experiência gastronómica.

Assim sendo, e atendendo ao estudo realizado, em termos de Matriz de Produtos-Mercados, a TugaSabores terá como oferta principal petiscos e seus complementares (sopa, entradas, sobremesas), sempre apresentados de forma tradicional/típica por ser não só o que mais vai ao encontro das necessidades do Cliente como também a forma que provavelmente permitirá uma entrada no mercado com um conceito inovador mais sólido e consistente, permitindo uma implantação e crescimento de sucesso. Porém, e assumindo o sucesso da empresa, numa segunda fase poderá considerar-se alargar o conceito de petiscos, ou seja, alargar o âmbito de petiscos típicos a petiscos *gourmet*. De facto esta é já uma tendência dos mercados que já há muitos anos têm implementado semelhante conceito de restauração, como Espanha, onde os Clientes procuram já experimentar/consumir fusões de petiscos, inovações de receitas e novas formas de as apresentar.

		Sexo		Idade			Região ¹				Classe Social				
		F	M	-18	18/ 54	54	Z1	Z2	Z3	Z4	A	B	C1	C2	D
Entradas, Sopas e Pratos	Entradas	x	x		x		x	x		x	x	x	x	x	
	Entradas Gourmet														
	Sopa	x	x		x		x	x		x	x	x	x	x	
	Sopa Gourmet														
	Petiscos Típicos²	x	x		x		x	x		x	x	x	x	x	
	Petiscos Gourmet														
	Cozinha Tradicional														
	Cozinha Internacional														
	Cozinha de Autor														
	Cozinha de Especialidades														
	Fast Food														
	Snacks														
Sobremesas	Sobremesas Típicas	x	x		x		x	x		x	x	x	x	x	
	Sobremesas Gourmet														
Bebidas	Vinho	x	x		x		x	x		x	x	x	x	x	
	Cerveja	x	x		x		x	x		x	x	x	x	x	
	Bebidas Diversas	x	x		x		x	x		x	x	x	x	x	
	Aperitivos	x	x		x		x	x		x	x	x	x	x	
	Digestivos	x	x		x		x	x		x	x	x	x	x	
	Café	x	x		x		x	x		x	x	x	x	x	

X Servido pela TugaSabores Potencial Incerto Sem Potencial

Tabela 5 Matriz Produtos-Mercados

¹ Z1 = Baixa Pombalina; Z2 = Área Metropolitana de Lisboa; Z3 = Restante Portugal Continental; Z4 = Residentes no estrangeiro

² Petiscos em forma de Tapas frias, quentes, sobre o pão, sem pão, pequenas porções e porções *standard*

Nesta sequência futuramente a TugaSabores irá optar por uma expansão do negócio através de uma estratégia de extensão de produto, a qual consiste em servir os mesmos Clientes com novos produtos.

		Produtos	
		Actual	Novo
Mercado	Actual	Penetração de Mercado	Extensão de Produto Petiscos <i>Gourmet</i>
	Novo	Extensão de Mercado	Diversificação

Tabela 6 Matriz Ansoff

Uma das maiores vantagens competitivas da TugaSabores prende-se com a sua capacidade de diferenciação face às empresas concorrentes por via da introdução de um conceito inovador no mercado. Porém, e embora não se podendo falar em liderança de custos uma vez que será uma empresa nova no mercado, um dos objectivos da TugaSabores passa pela prática de preços acessíveis para a sua oferta, conseguido via custos baixos resultado de compras centralizadas ao nível do Grupo Ferreira e boa gestão da estrutura de custos.

Assim sendo, em termos da Matriz de Estratégias Genéricas, podemos concluir que, destinando-se a um amplo mercado, a sua vantagem competitiva assentará fundamentalmente na diferenciação tendo como base uma estratégia de liderança de custos.

		Vantagem Competitiva	
		Custos Baixos	Diferenciação
Âmbito Competitivo	Mercado Amplo	Liderança de Custos	Diferenciação
	Mercado Restrito	Foco com custos baixos	Foco com diferenciação

Tabela 7 Matriz das Estratégias Genéricas

Na sequência do anteriormente explanado e no que concerne à Matriz das Estratégias de Diferenciação, podemos considerar que a TugaSabores estará entre uma estratégia de diferenciação emocional (pelo próprio conceito do restaurante) e uma estratégia de diferenciação pelo preço. Verifica-se, assim, uma reduzida percepção de risco e uma média

confiança na compra do produto, dado o carácter inovador do conceito e a sua ênfase em típico e receita original, os quais poderão inicialmente trazer alguma renitência aos Clientes.

		Grau de Confiança do Cliente na Compra do Produto	
		Reduzida Confiança	Elevada Confiança
Percepção do Risco Inerente ao Mau Desempenho do Produto	Elevada Percepção de Risco	Diferenciação Simbólica	Diferenciação Técnica
	Reduzida Percepção de Risco	Diferenciação Emocional	Diferenciação pelo Preço

Tabela 8 Matriz das Estratégias de Diferenciação

7.7.2. Integração Vertical, Diferenciação e Internacionalização

Quanto à integração vertical e sendo a inserção no Grupo Ferreira a base da realidade da TugaSabores, podemos considerar que a empresa integra todas as actividades implícitas ao seu funcionamento, ou seja, as actividades de compras, armazenamento, produção, marketing, distribuição e vendas.

No que concerne à diversificação, dada inserção num grupo de restauração, carácter do negócio e seu posicionamento por diferenciação em termos de conceito no mercado da restauração, considera-se que não fará sentido diversificar para outro negócio.

Por último e em termos de internacionalização, uma vez mais, dado o conceito implícito, considerar-se-á que não fará também sentido internacionalizar.

8. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta fundamental para implementar uma estratégia de marketing adequada à realidade económica e social de qualquer empresa. De facto, esta é a análise que permite identificar as principais dimensões, quer a nível interno, quer a nível externo, que vão ter impacto directo nas áreas operacionais da organização.

Assim sendo, a nível interno são analisadas as forças e as fraquezas, as quais estão sob controlo da empresa e são determinadas pela posição actual da mesma. Por seu turno, a nível externo procura-se identificar as oportunidades e ameaças, fora do controlo da empresa, através de uma monitorização frequente do mercado. O objectivo é antecipar o futuro, aproveitando as oportunidades e evitando/controlando as ameaças, transformando-as, sempre que possível, em oportunidades.

S. Pontos Fortes

- Inserção em Grupo com mais de 20 anos de experiência na área de restauração, com vantagens não só a nível de *know-how* e conhecimento operacional do negócio como a nível de estrutura de custos e poder negocial
- Conceito inovador e diferenciador, sem concorrência directa
- Capacidade de investimento
- Situação financeira estável

W. Pontos Fracos

- Empresa nova no mercado explorando conceito novo
- Reduzido investimento do Grupo a nível de comunicação

O. Oportunidades

- Recuperação do mercado de restauração em 2011
- Consumo dos portugueses em restaurantes, cafés e similares com peso considerável no orçamento familiar
- Segmento de mercado por explorar
- Crescimento do sector do turismo em Portugal (interno e externo)
- Crescimento do Turismo de procura de gastronomia e vinhos

- Portugal classificado por vários países como 3º destino turístico gastronómico
- Interesse crescente pela descoberta gastronómica como experiência intelectual/cultural
- Interesse e receptividade revelada pelo conceito por parte dos inquiridos
- Aumento dos momentos de socialização no dia-a-dia propícios a frequentar restaurantes, nomeadamente de tapas
- Aposta da câmara na revitalização da Baixa Pombalina, nomeadamente através da promoção de instalação de mais lojas/empresas

T. Ameaças

- Mercado saturado e competitivo
- Reduzida lealdade dos consumidores
- Grande permeabilidade de entrada de produtos substitutos

9. Estratégia de Marketing

De forma a conseguir alcançar os seus objectivos estratégicos, a TugaSabores define, então, determinadas prioridades, podendo estas ser analisadas tendo em conta a forma como é feita a segmentação, targeting e posicionamento.

9.1. Segmentação

Cada vez mais se verifica uma tendência para as empresas identificarem os segmentos para os quais se vão orientar (por ser aqueles que melhor conseguem servir), mais do que tentar competir em todos os mercados. Existe por isso uma lógica de actuação *market-oriented*. A segmentação surge-nos, assim, como uma combinação entre o *mass marketing*, onde todos os consumidores são tratados da mesma forma, e o *marketing one to one*, o princípio de que para cada consumidor deverá ser desenvolvido um esforço de marketing específico.

Na sequência do atrás exposto, a TugaSabores apostará, assim, em *segmenting markets*. Desta forma, o objectivo será identificar e isolar diferentes segmentos de mercado, optando por adaptar a oferta às necessidades de um segmento específico por ser aquele que melhor se considera conseguir servir, direccionando nesse sentido, as suas políticas de *Marketing Mix*.

Não existe uma única forma de segmentar o mercado. Como tal, as empresas deverão escolher quais as variáveis que consideram essenciais para segmentar o mercado segundo os seus objectivos. A utilização destas variáveis, isoladas ou em combinação, permite à empresa encontrar a forma de definir as acções de marketing mais adequadas.

Assim sendo, o processo de segmentação da TugaSabores terá como base os seguintes factores:

9.1.1. Critérios demográficos, geográficos e socioeconómicos

Demográficos

- Idade - estamos perante um serviço que se poderá destinar, simultaneamente, a várias faixas etárias:
 - - 15 anos

- 15/17 anos
- 18/24 anos
- 25/34 anos
- 35/44 anos
- 45/54 anos
- 55/64 anos
- + 64 anos

Geográficos

- Região - de acordo com o atrás desenvolvido, a nível de restauração, a área de actuação poderá ser segmentada da seguinte forma:
 - Baixa Pombalina
 - Área Metropolitana de Lisboa
 - Restante Portugal Continental
 - Estrangeiro

Socioeconómicos

- Classe Social - a sociedade poderá ser dividida em cinco classes sociais A, B, C1, C2 e D, sendo que estas implicam diferentes níveis de rendimentos disponíveis, instrução, diferentes profissões, entre outros

9.1.2. Critérios de personalidade e estilo de vida

- As características gerais e estáveis dos indivíduos (bastante distintas entre si) e a envolvente na qual se inserem têm directamente influência na sua forma de estar nessa mesma envolvente. Assim, dessa mútua influência poderemos distinguir os indivíduos da seguinte forma:
 - Maior preocupação com saúde e bem-estar vs Menor preocupação com saúde e bem-estar
 - Busca de novas experiências/conhecimento intelectual/cultural vs desinteresse pela busca de novas experiências/conhecimento
 - Conservador/Tradicionalista vs Moderno
 - *Hippie* vs urbano vs rural vs *punk* vs naturista vs *vegetarista*

9.1.3. Critérios comportamentais

Hábitos de Consumo

- *Timing* de Consumo
 - Às horas típicas de refeição
 - Fora das horas típicas de refeição

Estatuto do consumidor e sua fidelidade

- Tipo de Consumidor
 - Actual consumidor
 - Potencial consumidor
- Estatuto do Consumidor
 - Consumo próprio
 - Oferta
- Estatuto de fidelidade
 - Fiel exclusivo
 - Fiel misto
 - Não fiel
- Estatuto de consumo
 - Ocasional
 - Regular

9.1.4. Critérios de atitudes psicológicas relativamente ao produto/serviço

- Os indivíduos poderão também ser distinguidos de acordo com a forma como posicionam o produto/serviço na sua mente:
 - Experiência gastronómica
 - Oferta de qualidade
 - Preços baixos
 - Serviço rápido
 - *Fast food*
 - Pratos tradicionais/típicos

- Refeições *light*
- Serviço e refeições de 1^a

9.2. Targeting

Nesta fase do processo a empresa avalia a atractividade de cada um dos segmentos, seleccionando aquele ou aqueles para os quais vai desenvolver os seus produtos/serviços e direccionar as suas políticas de preço, comunicação e canais de distribuição. Desta forma, a TugaSabores procura alcançar o segmento da forma mais eficiente, focando-se nos clientes que para ela têm mais interesse.

Na sequência dos critérios de segmentação anteriormente enunciados, a TugaSabores procurará focar a sua actividade num mercado alvo muito específico e bem definido. Assim sendo, dirigir-se-á a pessoas de ambos os sexos e com idades compreendidas entre os 18 e 54 anos, das classes A, B, C1 e C2 e que trabalham/residem na zona da Baixa Pombalina/Área Metropolitana de Lisboa ou que são turistas que se encontram de férias em Lisboa (nomeadamente Espanhóis que, sendo receptivos ao conceito, são um dos principais povos que visitam Portugal). Relativamente ao intervalo etário a escolha prende-se com diversos factos tais como:

- 18 anos é idade em que já se verifica emancipação/independência generalizada dos jovens (em Portugal e na maioria dos países), potenciando o aumento de tomada de refeições fora de casa e as viagens dentro e fora do país
- 18 anos corresponde ao término, em Portugal, da actual escolaridade obrigatória (12º ano) pelo que é o primeiro patamar etário onde se denota um “salto” a nível de população activa, o que naturalmente potencia tomada de refeições fora de casa
- Até aos 54 anos porque é uma idade até à qual quase todos os portugueses trabalham, sentindo-se também ainda com grande disponibilidade e energia para viajar e sair de casa

No grupo de pessoas acima descrito o TugaSabores dirigir-se-á a todas aquelas que, para além de partilharem uma preocupação com uma alimentação saudável, fonte de saúde e bem-estar, se caracterizam por ser conservadoras/traditionalistas mas simultaneamente procurarem novas experiências/conhecimento intelectual/cultural.

Em termos comportamentais, destinar-se-á a actuais e potenciais Clientes da Restauração da Baixa Pombalina, Clientes que maioritariamente frequentam restaurantes às horas típicas de refeições mas que também o poderão fazer noutros *timings* ao longo do dia. A

frequência do restaurante será naturalmente para consumo próprio, com carácter quer regular quer ocasional, sendo de salientar, no entanto, que se o restaurante estiver completo ou fechado os potenciais Clientes frequentarão outro restaurante com o qual já estiverem familiarizados ou, eventualmente, qualquer outro restaurante substituto, ou seja, destinar-se-á a Clientes fiéis mistos ou não fiéis.

Por último, em termos da forma como os Clientes posicionam os produtos/serviços na mente do consumidor, o mercado alvo compreende pessoas que procuram uma refeição de qualidade a preços acessíveis, apreciando pratos tradicionais/típicos e a possibilidade de paralelamente desfrutar de uma verdadeira experiência gastronómica.

A empresa, aquando da escolha dos mercados nos quais irá actuar, deverá realizar uma análise de benefícios do segmento escolhido e como ele se adequa e insere nas políticas da empresa. No âmbito da análise feita ao nível das *strategic priorities* da empresa e de acordo com o anteriormente mencionado, poderemos considerar que este segmento se adequa e insere nas políticas e objectivos da empresa, ao mesmo tempo que esta tem recursos e capacidades adequados para ser bem sucedida no mesmo.

9.3. Posicionamento

Num contexto de mercado de restauração muito saturado, competitivo e estandardizado, torna-se essencial que a estratégia da empresa pressuponha a compreensão do processo de compra dos consumidores, indo ao encontro das suas necessidades e preferências, ganhando e fidelizando novos Clientes todos os dias.

Assim sendo e após a identificação do mercado alvo, torna-se essencial garantir um adequado alinhamento entre o mesmo e o posicionamento, um dos pilares fundamentais onde assenta toda a estratégia de uma empresa, não sendo a TugaSabores excepção.

Sendo o posicionamento um conjunto de traços salientes e distintos que permitem a dada empresa situar-se num determinado universo e distinguir-se da concorrência, o mesmo deverá ser analisado no âmbito de duas esferas distintas mas que se complementam:

- Identificação - Restaurante de Tapas e Petiscos Portugueses na Baixa Pombalina
- Diferenciação – Política de diferenciação assente em conceito inovador de restaurante intrinsecamente ligado à cultura do país, uma experiência gastronómica que não deixa de garantir a “mais-valia” de uma refeição fora de casa

relativamente rápida, com oferta, níveis de serviço e preços interessantes. Assim sendo podemos destacar dois tipos de eixos

- Eixo racional: pratos típicos portugueses consoante receita original
- Eixo emocional: experiência gastronómica, absorção da cultura do país

O restaurante apresenta, assim, um conceito muito próprio e com características que ainda nenhum outro possui (posicionamento à distância da concorrência), ou seja, um conceito com identidade própria, forte e única, ainda não explorado em Portugal: RESTAURANTE com oferta de pequenas porções de DIVERSOS PETISCOS TÍPICOS NACIONAIS, servido em AMBIENTE RÚSTICO, a PREÇOS ACESSÍVEIS, a QUALQUER HORA do dia. Sendo um restaurante de petiscos é importante reflectir na oferta pratos realmente característicos de Portugal, de interesse generalizado e com confecção não só de qualidade mas também de acordo com receita original.

A nível de imagem, pretende-se que a TugaSabores seja associada à tradição (da confecção) mas também à modernidade (como resultado da evolução dos tempos), a qual está na origem do lançamento deste conceito.

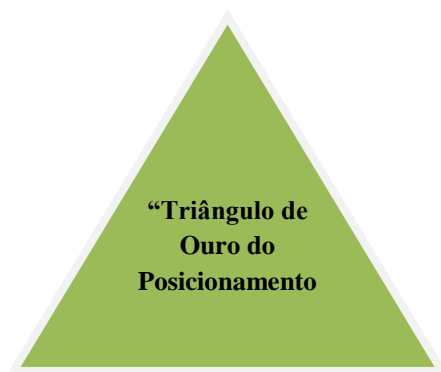
A nível de valor, a TugaSabores pretende introduzir um conceito inovador no mercado, dinamizando-o não só a nível de concorrência como também a nível da própria procura e necessidades do consumidor. De facto as necessidades que este conceito visa satisfazer estão latentes nalguns consumidores (ainda não percepcionadas de forma consciente pelos consumidores) e já conscientes/sentidas mas não satisfeitas por outros, não sendo de todo satisfeitas pelos restaurantes concorrentes já implantados no mercado. Assim sendo, a TugaSabores tem como objectivo oferecer mais e novos benefícios aos consumidores a preços médios/acessíveis via introdução de conceito inovador e de valor acrescentado indiscutivelmente superior à concorrência. Aposta-se, assim num posicionamento ao nível do valor de “*more for the same*”.

<i>Price</i>				
		<i>Less</i>	<i>Same</i>	<i>More</i>
<i>Benefits</i>	<i>More</i>	<i>More for less</i>	<i>More for the same</i>	<i>More for more</i>
	<i>Same</i>	<i>The same for less</i>	<i>Me Too</i>	
	<i>Less</i>	<i>Less for much less</i>		

Tabela 9 Posicionamento em Termos de Valor

Expectativas do Consumidor:

- Tapas/Petiscos típicos
- Preços acessíveis



Posicionamento da Concorrência:

- Oferta no âmbito de conceitos já conhecidos
 - Preços acessíveis

Pontos Fortes do Produto:

- Petiscos nacionais de acordo com receita original
 - Experiência gastronómica e cultural
 - Preços acessíveis

Imagem 10 Triângulo de Ouro do Posicionamento

Sendo o conceito e confecção duas das principais razões que estão na base da escolha de um restaurante de tapas/petiscos, estes serão considerados os atributos determinantes que darão origem aos dois vectores do Mapa Perceptual que abaixo se desenhará. Embora este mapa deva representar uma análise do mercado, ou seja, o posicionamento percebido pelo mercado, não estando a empresa ainda em funcionamento, o mapa procurará identificar o posicionamento pretendido (percepção desejável) da TugaSabores.



Imagem 11 Mapa Perceptual

Em suma, o posicionamento da TugaSabores passa então por satisfazer necessidades intrínsecas a uma refeição, permitindo num ambiente tradicional e a qualquer hora, desfrutar dos sabores tradicionais portugueses apresentados de forma típica e sob a forma de petiscos. Procura-se, assim, através de uma diferenciação por conceito inovador proporcionar uma experiência única, verdadeiramente nacional e a preços bastante acessíveis, difundindo a cultura portuguesa, não só internamente como por todo o mundo via povos que diariamente visitam Lisboa.

10. Marketing Operacional

10.1. Evidências Físicas do Serviço

Embora a TugaSabores se trate de um Restaurante de Tapas Portuguesas, ou seja, um serviço, é importante ter consciência de que o mesmo assenta na comercialização de bens tangíveis num espaço concreto e também ele tangível, não sendo possível a sua existência sem eles. Assim sendo, se por um lado é fundamental uma oferta de qualidade, por outro, estas e outras evidências físicas são determinantes na forma como um serviço é percebido, uma vez que conferem tangibilidade ao mesmo, tornando palpável a promessa que o serviço representa. Todos estes elementos deverão, assim, transmitir o real posicionamento do restaurante de forma cuidada e interessada, consequentemente em linha com o produto/serviço e proposta de valor oferecidos, permitindo, assim, apresentar espírito positivo e de sucesso mesmo antes de o Cliente entrar no restaurante - *wow the customer*.

Exemplo de evidências físicas a ter consideração: organização do espaço, decoração, luminosidade, forma de apresentação dos colaboradores e forma como apresenta restaurante, cores/formas/imagens do nome, menu, cartão-de-visita, artigos promocionais e informativos, entre outros. Em suma, a TugaSabores consiste, de facto, num serviço assente numa forte componente material.

Abaixo seguirá a caracterização do ambiente envolvente, espaço do restaurante, atendimento e marca, sendo no âmbito do produto e da comunicação caracterizadas mais algumas evidências físicas.

10.1.1. Ambiente envolvente

Abaixo seguem algumas imagens de referência da Baixa Pombalina e de Portugal, referentes ao espaço circundante do Restaurante TugaSabores.



Imagem 12 Imagens de locais circundantes ao TugaSabores (Baixa Pombalina)

10.1.2. Características do Espaço

Em termos de espaço o restaurante é constituído por r/c e piso inferior. No primeiro piso situar-se-ão a sala de refeições - balcão (lado esquerdo) e espaço de mesas (lado direito) -, bem como zona de serviço dos empregados (situada por detrás do balcão) e pequena cozinha onde se fará a confecção dos pratos. Por seu turno, no piso inferior existirá uma cozinha de maior dimensão para preparação dos pratos, bem como WC (um para senhoras e outro para homens), casa do lixo, vestiário/balneário e dois pequenos armazéns. Para completar o espaço de restaurante, na Rua Augusta, em frente ao mesmo, será também possível usufruir de esplanada para tomar as refeições.

Relativamente à organização e decoração da sala de refeições, contemplando o estudo que foi realizado a potenciais Clientes e espaço disponível, resulta:

- 50 lugares em mesa *standard*, 10 lugares ao balcão e 40 lugares na esplanada
- Decoração rústica/típica embora evitando recorrer a mobiliário demasiado escuro, pesado e antiquado, contrapondo com algumas peças decorativas com um toque de moderno e sofisticado

- Combinação de cor e luz não muito forte que proporcione criar um espaço acolhedor
- Exposição de tapas ao balcão



Imagem 13 Imagens Exemplo de Configuração do Espaço



Imagem 14 Imagens Exemplo de Decoração Rústica/Típica

10.1.3. Características do Atendimento

Por oposição à maioria dos restaurantes de tapas, o atendimento será feito por empregado e não consistirá em nenhum momento por self-service (de acordo com as preferências expressadas através da análise quantitativa). O empregado estará fardado com camisa branca, calças pretas e sapatos pretos, não utilizando gravata ou laço de forma a transmitir um ar mais informal, aproximando-se mais do conceito tradicional. Em termos de atendimento pretende-se que o mesmo seja simpático e interessado, esclarecendo e aconselhando o Cliente, não sendo, no entanto, intrusivo. Em termos de serviço o objectivo é que seja eficaz e eficiente, proporcionando ao Cliente, se desejar, tomar uma refeição completa no máximo em 30 minutos.

10.1.4. Marca

A marca será TugaSabores, criada e detida pela empresa com o mesmo nome (prestadora do serviço).

10.1.4.1. Brand Strategy

No que concerne à estratégia da marca, atendendo ao mercado âmbito do projecto e na sequência do anteriormente mencionado, enveredar-se-á pela adopção do nome da empresa pela própria marca. De facto, tal como em todos os restaurantes e ao contrário das empresas de grande consumo, verifica-se uma coesão da oferta desenvolvida ao longo do tempo, ou seja, tudo é desenvolvido com base num determinado conceito. Paralelamente, o próprio nome da empresa remete já para o próprio serviço prestado. Estamos assim perante uma marca institucional criada via estratégia de marca nova, não só pelo facto da empresa criada ser nova no mercado e independente de qualquer outra já existente, como também pelo facto de remeter para um conceito, oferta e posicionamento também eles completamente distintos dos já existentes.

		Categoria de Produto	
		Existente	Novo
Nome da Marca	Existente	Extensão da Linha	Extensão da Marca
	Novo	Multimarca	Nova Marca

Tabela 10 Estratégias da Marca

Do atrás exposto podemos concluir que, apesar de se pretender beneficiar da capacidade de negociação, experiência e estrutura do Grupo Ferreira, pelo carácter inovador do conceito, pretende-se, no entanto, criar uma marca independente do mesmo. O objectivo passa por evitar que potenciais resultados menos positivos nesta fase de lançamento e conceito totalmente novo no mercado tenham impacto no Grupo, bem como seguir a estratégia que ao longo do tempo tem vindo a ser implementada.

10.1.4.2. Funções da Marca

De acordo com o Lendrevie *et al.* (2008), a marca afigura-se como um dos principais activos de uma empresa e um distintivo fundamental para o consumidor. De facto, a mesma permite identificar os bens/serviços de uma empresa, facilitar o seu reconhecimento e favorecer a fidelização, simultaneamente funcionando como elemento diferenciador desses mesmos produtos/serviços face aos da concorrência.

Uma marca cria valor para a empresa, comercial e institucional. Constatando-se que os consumidores actualmente estão mais ligados às marcas do que às detentoras das mesmas, ter uma marca forte e positiva assume-se claramente como uma vantagem comercial a nível concorrencial não só na perspectiva do final da cadeia (impacto no consumidor) como também obtendo força junto dos próprios distribuidores. Paralelamente e a nível institucional, proporciona-se uma valorização bolsista na comunicação financeira com impactos em cadeia quer na atracção de novas pessoas para trabalhar quer no sentimento de pertença e identificação dos actuais colaboradores, contribuindo positivamente para os resultados da empresa.

Uma marca cria também valor para o consumidor. Sendo a personalidade da marca um conjunto de características associadas à mesma verifica-se que os consumidores escolhem determinadas marcas em função da sua semelhança com as suas próprias características/identidade, ou seja, procuram congruência com a sua própria personalidade, aspirada ou ideal, em consonância com o estilo de vida que escolheram e adoptaram. Mais do que identificação com a marca verifica-se, por vezes, um processo de apropriação integral dos valores da mesma.

Uma marca deixa então de ser apenas um garante de determinado nível de performance (um contrato) para passar a ser uma identidade.

Do atrás exposto, e num contexto de mercado saturado e altamente competitivo, torna-se essencial que a TugaSabores se assuma como uma verdadeira identidade, ou seja, tenha uma forte personalidade e seja clara representativa de determinados valores aos quais é fiel, cumprindo as suas promessas. Procura-se, assim, criar uma diferenciação tangível e intangível (ainda que temporariamente) e, simultaneamente, uma vantagem competitiva sustentável que se transformará num relacionamento ou compromisso com o cliente. Este, por sua vez, corresponderá com fidelidade e/ou com a diminuição da sua sensibilidade ao preço.

10.1.4.3. Identidade da Marca

A. Identidade Física

A identidade física da TugaSabores é composta por 3 componentes:

- Nome
- Logótipo
- Assinatura da Marca

Nome

Muitas vezes se verifica que, perante o desconhecimento, indecisão ou ausência de recomendação, a escolha de um restaurante é feita pela primeira impressão do mesmo. Assim, para além do contacto físico com o restaurante (decoreação, dimensão, número de Clientes no interior ou aguardando lugar, entre outros), a mensagem que o seu nome transmite assume-se como elemento essencial da escolha do restaurante.

Escolher o nome certo, sugestivo e identificador, é então um dos pilares de uma estratégia de sucesso. Contudo, encontrar aquele que será mais adequado para uma marca é uma tarefa bastante difícil para qual é nomeadamente necessário definir claramente o conceito intrínseco à empresa e implícito à oferta, seus benefícios, público-alvo e estratégias de Marketing a seguir. Desta análise surgiu o nome TugaSabores.

TugaSabores resulta, assim, da combinação de Tuga e Sabores, a qual visa, com a utilização de palavras simples, directas e tradicionais (através da palavra Tuga), remeter para a essência da criação do restaurante – oferta de sabores portugueses. O nome tem então como objectivo não só fazer alusão à categoria do serviço, como também desvendar o conceito e benefícios implícitos. Para além do atrás exposto o nome está também suportado nas seguintes premissas:

- Nome distintivo para a marca e com significado para a língua portuguesa
- Relativa facilidade de reconhecimento, pronúncia e recordação
- Nome que não sugere associações indesejáveis
- Marca susceptível de registo e de protecção legal

Logótipo



Imagem 15 Logótipo TugaSabores

A escolha do logótipo resultou da combinação de diversos factores, nomeadamente:

- Construção do nome – A criação de um único nome, resultado da fusão de outros dois nomes (Tuga e Sabores), tem como objectivo dar força à ideia que se pretende transmitir – indissociáveis “sabores” e “Portugal”. Não permitindo ao Cliente falar apenas numa das palavras, a existência de apenas uma permite ainda remeter para o convívio harmonioso das anteriores
- Letra e Cores – A escolha de 2 tipos de letras, cada uma associada a uma cor, tem como objectivo destacar os dois termos que deram origem a uma única palavra, ou seja, dar ênfase ao nome quando escrito, remetendo uma vez mais para o seu significado. Paralelamente pretende-se mostrar que a TugaSabores é uma marca diferente, original, arrojada e dinâmica.

Ambas as letras, embora distintas, procuram remeter para o tradicional/original ao se assemelharem à escrita manual mas desenhada.

O termo “Tuga” surge a verde por 2 razões. A primeira razão prende-se com o facto de a cor verde ser a cor maioritária da bandeira Portuguesa e, portanto, identificadora do país para o qual o termo remete. A segunda está relacionada com a invocação da natureza a qual nos remete para o natural, tradicional, para a receita original e pureza do conceito.

Por seu turno o termo “Sabores” surge a amarelo com o objectivo de criar destaque ao contrastar com a cor verde e ao dar luminosidade ao nome. A categoria do serviço sai assim reforçada apelando à curiosidade do Cliente através de uma palavra que é a essência da vontade de comer

- Imagem – A imagem associada ao logótipo é uma imagem que tem como objectivo remeter para uma oliveira, um dos elementos da natureza e símbolo de Portugal. De forma a tornar o nome e imagem coesos este símbolo, dada a sua forma, veio substituir a letra T, primeira letra do nome criado, dando originalidade ao nome desde o primeiro momento

Assinatura da Marca

Sabores de um Saber de Portugal...

Imagem 16 Assinatura da Marca

A assinatura da marca é um elemento muito importante da mesma podendo até, se bem criada, ser tão forte como o próprio nome da marca. Desta forma, a assinatura deve ser uma continuação da marca. Foi nesta sequência que se escolheu “Sabores de um Saber de Portugal”, uma expressão explicativa e explicitadora da própria marca. Puxando por dois nomes semelhantes “Sabores” e “Saber”, com origens e significados completamente distintos mas complementares à luz do conceito criado, procurou-se criar uma frase curta e melodiosa de forma a ficar na mente dos consumidores.

B. Identidade Psicológica

A personalidade de uma marca deve permanecer simples, objectiva e constante, de forma a não confundir a sua imagem. Assim sendo, optou-se por lhe atribuir apenas uma dimensão psicológica: o tradicional. Esta dimensão tem como objectivo remeter para a essência do conceito do restaurante criando uma ligação entre a marca e o consumidor alvo, consumidor esse que procura o restaurante com o objectivo de desfrutar de uma verdadeira experiência gastronómica tradicional portuguesa.

10.2. Produto

Do estudo realizado verifica-se que o conceito do restaurante, pratos disponíveis e sua confecção são as principais razões que estão na base da escolha de um restaurante de tapas/petiscos. Assim sendo, e no âmbito da vasta diversidade gastronómica portuguesa, abaixo se caracterizará a oferta da TugaSabores.

10.2.1. Características da Oferta

No âmbito do produto, e na sequência da análise quantitativa realizada, a TugaSabores oferecerá tapas (com e sem pão) e pequenas porções de petiscos portugueses, quentes e frias,

confeccionadas no local, com ingredientes de qualidade e rigorosamente de acordo com a receita original, de forma a dar aos produtos um sabor único e verdadeiramente português. Poderão ser consumidas no restaurante ou optar-se por consumir em casa ou no local de trabalho (não sendo, no entanto, feitas entregas nesses locais).

Em termos de apresentação, e de forma a ir ao encontro das expectativas dos potenciais Clientes, as tapas e petiscos serão apresentados de forma típica/tradicional e não *gourmet*.

No que concerne aos produtos, estes produtos fazem parte de uma oferta que se pretende que seja relativamente vasta e flexível, resultando, nomeadamente, da análise à pergunta aberta “Existe alguma especialidade portuguesa que aprecie particularmente?” colocada no âmbito do questionário quantitativo.

Relativamente à rotatividade das ementas, embora diariamente sejam promovidas tapas/petiscos do dia, a maioria da oferta terá um carácter fixo, ou seja, existe um conjunto de tapas/petiscos que farão sempre parte do menu apresentado.

De forma a dar um toque tradicional, prático e ainda permitir aos Clientes levar “para casa” (potencialmente promovendo restaurante), o Menu será disponibilizado impresso em cada um dos “pacotes individuais” colocados sobre a mesa onde serão colocados os talheres e guardanapo de cada Cliente. No verso do “pacote individual” serão disponibilizados os contactos do restaurante.

Abaixo segue Menu com exemplos dos produtos fixos a oferecer mas sem preços marcados uma vez que a política de preços ainda não foi apresentada.



Imagem 17 Menu com Exemplos de Entradas/Tapas/Petiscos/Sobremesas a oferecer



Imagem 18 Imagens com Exemplos de Gastronomia Portuguesa

Como síntese, a TugaSabores oferecerá especialidades gastronómicas tradicionais portuguesas num espaço criado para proporcionar uma experiência única e uma verdadeira difusão da cultura portuguesa. Diferenciar-se-á, assim, dos restantes negócios já estabelecidos no mercado, procurando criar um conceito sólido e consistente, base para o sucesso do negócio.

10.3. Distribuição

Relativamente à política de distribuição e tratando-se de um serviço, tanto os produtos oferecidos como o serviço prestado, serão naturalmente apresentados e comercializados dentro do próprio espaço do restaurante.

Neste tipo de negócio, também a Internet se afigura como um canal de distribuição com importância cada vez mais significativa. De facto, como plataforma tecnológica cada vez mais desenvolvida, a Internet tem uma grande cobertura geográfica e permite de forma cómoda, simples e rápida, aceder a um conjunto cada vez mais vasto e diversificado de informação, permitindo não só divulgá-la como compará-la.

Assim sendo, e de forma a competir com as marcas instaladas (a maioria das quais já possui site), a TugaSabores deverá desenvolver e apresentar o seu próprio site, divulgando o seu conceito, oferta, serviço e localização a um cada vez maior número de potenciais Clientes de forma a atraí-los ao restaurante. De forma a complementar e potenciar todo o investimento nesta ferramenta, deverá também ser desenvolvido um módulo de reservas online no próprio site. De facto, o consumidor é “bombardeado” com muita informação sendo que quanto mais rápido se chegar ao consumidor e conseguir o seu envolvimento e compromisso, menos se fica sujeito à pressão da concorrência. Correspondendo a visita do Cliente às expectativas criadas, mais uma vez a Internet poderá ter um papel fundamental através da divulgação da experiência no próprio site do restaurante e noutros sites e *blogs*, potenciando a penetração positiva da marca.

Ainda associado à Internet poderão também constituir-se como interessantes ferramentas de distribuição a divulgação do TugaSabores, sites de pesquisa e/ou reserva de restaurantes.

Destinando-se também a turistas, será também interessante estabelecer parcerias/acordos com Agências de Viagens, as quais poderão dinamizar e aconselhar a frequência do TugaSabores.

10.4. Preço

O alcance dos objectivos, obtenção de lucro e rentabilidade do negócio dependem, em grande parte, de uma correcta definição de preços, sendo esta bastante subjectiva e arriscada. De facto, da escolha do preço depende não só a eficácia de penetração no mercado como o posicionamento do produto/serviço na mente do consumidor.

O preço deverá ser definido num intervalo entre um valor máximo e mínimo. Ao valor mínimo corresponde o preço que permite cobrir todos os custos fixos e variáveis sem obtenção de lucro, correspondendo também ao valor abaixo do qual o Cliente não compra por desconfiança da qualidade do produto. Ao valor máximo corresponde o valor máximo percebido pelo Cliente, ou seja, o valor máximo que o mesmo está disposto a pagar para adquirir o produto/serviço com dadas características. Avaliado o valor máximo e mínimo, o preço deverá ser escolhido à luz dos preços praticados pela concorrência. Assim sendo, será fundamental fazer um *benchmarking* dos preços praticados no mercado e definir a estratégia de preços em função do mencionado anteriormente e da estratégia, posicionamento e público-alvo previamente definidos.

Embora a TugaSabores se posicione por um conceito de restauração inovador, o que lhe permitiria ter margem para fixar preços um pouco mais elevados que a concorrência, a fixação de preços seguirá uma estratégia diferente. De facto, para além de no limite todos os restantes concorrentes se poderão vir a assumir como concorrentes da TugaSabores, o próprio posicionamento da empresa passa por oferecer tapas/petiscos portugueses a preços bastante acessíveis. Tendo o próprio estudo realizado apontado o preço como um dos aspectos mais valorizados na escolha de um restaurante de tapas, o preço praticado seguirá uma estratégia de fixação de preços ligeiramente abaixo da concorrência com oferta similar (ex. *Lizarran*), abdicando de alguma margem, de forma potenciar uma maior e mais rápida penetração no mercado.

Claramente que o intervalo de preços mais escolhido no âmbito do estudo realizado foi o de 7,5€ a 15€, sendo que considerável números de inquiridos revelou estar disposto a pagar entre 15€ e 20€. Assim sendo, os preços serão definidos para estabelecer o preço médio por refeição em 15€, como da análise dos quadros abaixo se poderá verificar.

Oferta	Preço Mínimo	Preço Máximo
Tapas com Pão	1,0€	2,0€
Acompanhamentos	2,5€	3,0€
Pequenas Porções	5,5€	6,5€
Sobremesas	2,5€	3,5€
Água e Refrigerantes	1,5€	2,5€
Vinho a Copo	2,0€	3,5€
Garrafa de Vinho	Escolha à carta	

Tabela 11 Intervalo de Preços TugaSabores

Pratos Escolhidos	€
1 Pastel de Bacalhau	1,0€
1 Linguiça no Pão	1,0€
1 Porção de Arroz	2,5€
1 Salada de Polvo	6,0€
1 Arroz Doce	2,5€
1 Cerveja	1,5€
Total da Despesa	14,5€

Tabela 12 Exemplo de Custo de uma Refeição no Restaurante TugaSabores



<h2>Menu</h2>			
<u>Sopas</u>		<u>Pequenas Porções</u>	
▪ Caldo Verde	1,5€	▪ Salada de Polvo	6€
▪ Sopa de Cação	1,5€	▪ Carne Porco à Alentejana	5,50€
▪ Sopa da Pedra	1,5€	▪ Morcela c/ Arroz	5€
<u>Entradas</u>		▪ Bacalhau à Brás	5,5€
▪ Croquetes	1€	▪ Bacalhau c/ Natas	6,5€
▪ Pastéis de Massa Tenra	1,5€	▪ Arroz de Polvo	6€
▪ Pastéis de Bacalhau	1,5€	▪ Polvo à Lagareiro	6,5€
▪ Linguiça	1,5€	▪ Rojões à Minhota	5,50€
▪ Prato de Queijos	5€	▪ Lulas à Setubalense	6€
▪ Prato de Enchidos	5€	▪ Chocos à Algarvia	6€
▪ Farinheira c/ Ovos	2€	▪ Cozido à Portuguesa	6,5€
▪ Alheira c/ Doce de Maçã e Canela	2€	▪ Atum c/ Feijão Frade	5€
▪ Requeijão c/ Doce de Abóbora	2€	▪ Feijoada	5,5€
▪ Azeitonas c/ Alho e Orégãos	1€	▪ Pataniscas	5€
▪ Amêijoas à Bolhão Pato	5,5€	▪ Secretos de Porco	6€
<u>Acompanhamentos</u>		▪ Entrecosto c/ Favas	5,5€
▪ Arroz Branco	2,5€	▪ Pica-Pau	5,5€
▪ Arroz de Feijão	3€	▪ Moelas	5€
▪ Batata Frita	2,5€	<u>Sobremesas</u>	
▪ Salada Mista	2,5€	▪ Arroz Doce	2,5€
		▪ Pão de Ló	3€
		▪ Folar de Chaves	3,5€
		▪ Ovos Moles de Aveiro	3,5€
		▪ Leite Creme Queimado	2,5€
		▪ Pudim Flan	2,5€
		▪ Farólias	2,5€
		▪ Baba de Camelo	3€
		▪ Mousse de Chocolate	3€
		▪ Toucinho do Céu	3€

Imagem 19 Menu com Marcação de Preços

10.5. Comunicação

A política de comunicação delineada para a TugaSabores assumirá um papel fundamental no seu sucesso. De facto, permitirá não só divulgar o negócio, numa primeira instância, como, ao longo do tempo e com uma consistente estratégia de comunicação claramente alinhada com o conceito, contribuir para a construção de uma marca forte e positiva.

10.5.1. Para “Quem” o esforço de comunicação

O esforço de comunicação tem como objectivo alcançar pessoas de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 18 e 54 anos, das classes A, B, C1 e C2 e que

trabalham/residem na zona da Baixa Pombalina/Área Metropolitana de Lisboa ou que são turistas que se encontram de férias em Lisboa. No âmbito deste mercado alvo, a comunicação dirigir-se-á àqueles que demonstrem uma preocupação com uma alimentação saudável, caracterizando-se por ser conservadores/tradicionalistas mas simultaneamente procurarem novas experiências/conhecimento intelectual/cultural através de uma experiência gastronómica.

10.5.2. “ Mensagem” para potenciais Clientes

Em linha com o posicionamento do negócio, a mensagem de comunicação deverá apelar à introdução de um novo conceito de restauração de mercado: um conceito que, a preços interessantes, alia a arte de bem comer (sob a forma de petiscos nacionais e de acordo com receita original) e a absorção da cultura de Portugal - uma verdadeira experiência gastronómica com enriquecimento cultural.

Numa primeira fase a mensagem deverá enfatizar a experimentação, enquanto numa segunda fase, deverá fomentar o retorno, manutenção de preferência e aumento de notoriedade.

10.5.3. “Quando” iniciar plano de comunicação

Atendendo à data de abertura do negócio (Janeiro de 2011), o esforço de comunicação deverá ser colocado 15 dias antes dessa data. De facto, e dado o objectivo das primeiras comunicações, o objectivo será dar a conhecer, despertar o interesse e conduzir à experimentação logo a partir do primeiro dia de abertura ao mercado. É de referir que, caso este esforço de comunicação ocorresse somente aquando da entrada em funcionamento, a empresa correria o risco de, nos primeiros dias/semanas não ter volume suficiente face à capacidade, com impactos na rentabilidade e atraso do desenvolvimento de curvas de experiência e alinhamento de processos.

10.5.4. “Como” realizar o esforço de comunicação

Embora utilizando os meios de comunicação tradicionais, perante o actual contexto de mercado e objectivos futuros, deverá recorrer-se também às novas ferramentas digitais de

comunicação: multimédia, interactivas e personalizáveis. Permitindo um diálogo com o consumidor, a combinação entre meios tradicionais e estas novas ferramentas permitirão alavancar a eficácia da comunicação, ou seja, o contacto com o potencial Cliente.

Abaixo são listados os meios a utilizar no âmbito da política de comunicação, sendo que se a mesma se iniciar na empresa estaremos perante uma ferramenta *push*, caso contrário, se a comunicação ou solicitação da mensagem se iniciar no potencial Cliente, estaremos perante uma ferramenta *pull*.

Publicidade		
Internet e Redes	Site institucional	<i>Pull</i>
Sociais	Sites de Pesquisa de Restaurantes, nomeadamente: <ul style="list-style-type: none"> ▪ http://brooks.pt/ ▪ www.booking.com ▪ http://restaurantes.aospontos.com/ ▪ www.lifecooler.com ▪ www.descubraportugal.com.pt Facebook Twitter	
Revistas de Turismo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rotas & Destinos ▪ Evasões ▪ Volta ao Mundo 	<i>Push</i>
Guias e Mapas	Guias e Mapas de Lisboa	<i>Push</i>
Brochuras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agências ▪ Operadores Turísticos 	<i>Push</i>
<i>Flyers</i>	Distribuição nas ruas circundantes, em pontos turísticos da Baixa Pombalina e à porta das empresas na Baixa Pombalina	<i>Push</i>
Cartão do Restaurante	Distribuído no TugaSabores	<i>Push</i>
Força de Vendas		
Inauguração do Restaurante	Oferta de Tapas/Petiscos no dia de abertura do restaurante	

Tabela 13 Meios a utilizar no Plano de Comunicação do TugaSabores

Do atrás exposto abaixo se apresenta o site institucional e algumas peças de comunicação a desenvolver no âmbito da dinamização do TugaSabores.



[TugaSabores](#)
[Ementa](#)
[Galeria de Fotos](#)
[Reservas](#)
[Contactos](#)

Lisboa | Portugal
 



Sabores de um Saber de Portugal...

Especialidades gastronómicas tradicionais portuguesas numa óptica de tapas/petiscos...
 Os vinhos e cervejas mais marcantes a nível nacional...
 Ambiente descontraído e típico...
 Equipa experiente e simpática...

Um conceito inovador que visa difundir a cultura portuguesa não só nitidamente como por todo o mundo, despertando sentidos, proporcionando uma experiência única e verdadeiramente nacional!



Venha desfrutar dos verdadeiros sabores de um saber de Portugal...

[FACEBOOK](#)
[TWITTER](#)

© copyright 2011 TugaSabores



[TugaSabores](#)
[Ementa](#)
[Galeria de Fotos](#)
[Reservas](#)
[Contactos](#)

Lisboa | Portugal
 



Sabores de um Saber de Portugal...

Sopas	Pequenas Porções	Acompanhamentos
<ul style="list-style-type: none"> • Caldo Verde 1,5€ • Sopa de Cação 1,5€ • Sopa de Pedra 1,5€ 	<ul style="list-style-type: none"> • Salada de Polvo 6€ • Carne Porco à Alentejana 5,50€ • Morcela c/ Arroz 5€ • Bacalhau à Brás 5,5€ • Bacalhau c/ Natas 6,5€ • Arroz de Polvo 6€ • Polvo à Lagareiro 6,5€ • Rajões à Minhota 5,50€ • Lulas à Setubalense 6€ • Chocós à Algarvia 6€ • Cozido à Portuguesa 6,5€ • Atum c/ Feijão Freido 5€ • Feijoada 5,5€ • Petaniscas 5€ • Secretos de Porco 6€ • Entrecosto c/ Fevas 5,5€ • Pica-Pau 5,5€ • Moelas 5€ 	<ul style="list-style-type: none"> • Arroz Branco 2,5€ • Arroz de Feijão 3€ • Batata Frite 2,5€ • Salada Mista 2,5€
Entradas <ul style="list-style-type: none"> • Croquetes 1€ • Pastéis de Massa Tenre 1,5€ • Pastéis de Bacalhau 1,5€ • Linguíças 1,5€ • Prato de Queijos 5€ • Prato de Enchidos 5€ • Farinheira c/ Ovos 2€ • Alheira c/ Doce de Leite e Canela 2€ • Requeijão c/ Doce de Abóbora 2€ • Azeitonas c/ Aipo e Oregãos 3€ • Amêijoas à Bolhão Pato 5,5€ 		Sobremesas <ul style="list-style-type: none"> • Arroz Doce 2,5€ • Pão de Ló 3€ • Falar de Cheves 3,5€ • Ovos Moles de Aveiro 3,5€ • Leite Creme Queimado 2,5€ • Pudim Flan 2,5€ • Farófilas 2,5€ • Bêba de Camelo 3€ • Mousse de Chocolate 3€ • Toucinha do Céu 3€

[FACEBOOK](#)
[TWITTER](#)

© copyright 2011 TugaSabores




Lisboa | Portugal





Sabores de um Sabor de Portugal...

[TugaSabores](#) | [Ementa](#) | [Galeria de Fotos](#) | [Reservas](#) | [Contactos](#)

Restaurante



petiscos



Lisboa (Baixa Pombalina)



Portugal I



[FACEBOOK](#) | [TWITTER](#)

© copyright 2011 TugaSabores




Lisboa | Portugal





Sabores de um Sabor de Portugal...

[TugaSabores](#) | [Ementa](#) | [Galeria de Fotos](#) | [Reservas](#) | [Contactos](#)

Para reserva de mesa, preencha, por favor, a seguinte informação:

Nome

Contacto

Data da reserva (dd/mm) d m

Hora da reserva (h/m) h m

Número de Pessoas

O TugaSabores é um espaço de não fumadores

Observações

[FACEBOOK](#) | [TWITTER](#)

© copyright 2011 TugaSabores



Imagem 20 Site Institucional



Imagem 21 Cartão-de-visita

Exemplo de anúncio em revista de turismo

Imagem 22 Anúncio em Revista de Turismo

Destaque em Guiã de Lisboa ou Brochura de Agência/Operador Turístico

Imagem 23 Destaque em Guia ou Brochura de Agência/Operador Turístico



Imagem 24 Flyer

10.5.5. “Quanto” investir na comunicação do negócio

Investimento	Referência	2011	2012	2013	2014	2015
Site	1.500€	1.500€				
Manutenção do Site	100€	100€	103€	106€	109€	113€
Links	400€	400€	412€	424€	437€	450€
Revistas	1.500€/Revista/Mês/(3)	4.500€				
Guias	Sem custos					
Brochuras	500€/coloc. em brochura	1000€				
Flyers	1.000€	1000€				
Cartão do Rest.	250€/ano	250€	258€	265€	273€	281€

Tabela 14 Custos de Comunicação

10.6. Pessoas

Num negócio cuja actividade assenta na prestação de serviços, ou seja, na centralização de todo o processo de satisfação de uma necessidade no momento da compra e via interacção pessoal, as pessoas, directa ou indirectamente envolvidas em todo o processo, assumem-se como activo fundamental e determinante no sucesso de um negócio. De facto, a natureza da interacção pessoal estabelecida com um Cliente determina fortemente o valor percebido relativamente à qualidade dos serviços prestados, bem como futuras aquisições e *word-of-mouth* positivo.

Assim sendo, a TugaSabores propõe-se fazer um esforço considerável de recrutamento de pessoas com alguma experiência e apostar em formação *on the job* com colaboradores de referência no negócio realocados de outras empresas do grupo. O objectivo será, a partir de alguns colaboradores que na fase inicial imprimem uma certa estabilidade à equipa, criar uma equipa sólida, qualificada, experiente e motivada. Para tal, para além da formação, será necessário, do ponto de vista da gestão, verificar-se um esforço de real conhecimento da equipa, ser sensível às necessidades e características de cada colaborador, torná-los parte integrante do TugaSabores, dar-lhes *empowerment* e compensá-los financeira e psicologicamente pelos resultados atingidos. De facto, só com elevados níveis de motivação um colaborador estará sensível à compreensão das necessidades específicas de cada Cliente, exibindo as características do serviço prestado e entregando um serviço de qualidade e de forma personalizada.

Colaboradores *wowed* fazem Clientes *wowed*.

10.7. Processos

Fluxo de actividades e procedimentos, tanto de entrega directa de serviços como acessórios, são também aspectos fundamentais a ter em consideração aquando da criação de um negócio de restauração. De facto, desde a delineação do fluxo de grandes actividades diárias (recepção de mercadorias, preparação de refeições, limpeza geral, entre outros) à delineação dos fluxos de atendimento ao Cliente, muitos são os processos que terão de ser contemplados na definição estratégica de actuação de um restaurante. Torna-se, assim, fundamental estabelecer fluxos e padronizar actividades de forma a garantir o bom desempenho das funções dos colaboradores, potenciando aumentos de produtividade e

diminuição de falhas, garantindo, conseqüentemente, uma entrega eficaz e sem incómodos ao Cliente – *wow the customers* com um serviço de qualidade.

A título exemplificativo da definição dos inúmeros fluxos a estabelecer num negócio de restauração, em anexo segue a definição do fluxo *high level* diário do TugaSabores – Plano Operacional.

11. Plano Jurídico

11.1. Estrutura Jurídica da Sociedade, Características e Contrato

No âmbito da criação da empresa TugaSabores optar-se-ia, em termos de estrutura jurídica, por uma Sociedade por Quotas – TugaSabores, Lda. Usualmente é a estrutura considerada mais vantajosa pelos pequenos e médios empresários não só pelo capital social exigido como também pelo regime de responsabilidade perante os credores sociais. É, no entanto, de destacar que este tipo de sociedade potencia também a partilha de controlo e gestão da empresa entre os sócios, nomeadamente quando não possuem todos os conhecimentos e competências necessárias para sozinhos conduzirem o negócio.

Características

- Capital social mínimo de 5.000€, representado por quotas nunca inferiores a 100€
- Número de sócios não inferior a 2, com responsabilidade limitada (circunscrita ao valor do capital social) e solidária (sócios responsáveis entre si pela realização integral de todas as entradas convencionadas no contrato social)
- Não são admitidas contribuições apenas de trabalho, devendo as entradas para o capital social ser feitas em dinheiro ou em bens avaliáveis
- Realização do capital pode ser diferida até 50% do valor subscrito, em dinheiro desde que o capital mínimo fique logo realizado, devendo o contrato de sociedade indicar o montante de cada quota e respectivo titular, bem como o montante de entradas diferidas
- Firma formada pelo nome ou firma de todos ou alguns dos sócios, por denominação particular ou por ambos, acrescido de "Limitada" ou "Lda."

Vantagens

- Menor risco pessoal - responsabilidade dos sócios limitada aos bens afectos à empresa
- Maior diversidade de experiências e conhecimentos por existência de mais de um sócio
- Maior probabilidade de garantir os fundos necessários: mais pessoas a entrar no capital da empresa e o crédito bancário tende a ser mais fácil

Inconvenientes

- Um sócio pode ser chamado a responder perante os credores pela totalidade do capital
- Inexistência de controlo absoluto pelo empresário, dada a existência de mais sócios
- Mais difícil de constituir e dissolver por imperativos formais de carácter legal e necessidade de acordo entre os sócios
- Obrigatória a entrada com dinheiro ou bens avaliáveis em dinheiro

12. Plano Financeiro

12.1. Análise dos Principais Mapas

No âmbito do desenvolvimento do Plano de Negócio para o Restaurante TugaSabores, importa ainda analisar um conjunto de mapas económico-financeiros que permitam concluir acerca da viabilidade da implementação do projecto. Assim sendo, foram efectuadas projecções para os 5 anos seguintes ao do início de actividade (2011 a 2015), apresentando-se de seguida as principais considerações, mapas e conclusões.

Pressupostos		Pressupostos	
Iº Ano de Actividade	2011	Prazo Médio de Recebimentos Clientes	0
Taxa de IVA Normal (%)	21%	Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores	
Taxa de IVA Intermédia (%)	13%	Mat.Primas e Mater.Consumidos	30
Taxa de IVA Reduzida (%)	6%	Pessoal	0
Taxa de Segurança Social	23,75%	Administração/Gestão	0
Taxa de IRC	20,00%	Seguros	30
Derrama	1,50%	Honorários	30
Taxa de IRS média retido na fonte	15,00%	Publicidade	0
Taxa de Segurança Social retida na Fonte	11,00%	Serviços inerentes ao funcionamento	30
Taxa de Inflação	3,00%	Outros custos fixos	0
Taxa de Juro Trimestral de Empréstimo de M/L Prazo	1,21%	Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores Imobilizado	
Taxa de Juro de Activos sem Risco (Rf)	1,60%	Imobilizado Incorporeo	0
Prémio de risco de mercado (Rm-Rf)	10,00%	Imobilizado Corporeo	60
Taxa de Actualização	11,76%	Prazo Médio de Stockagem CMVM	4
Taxa de Crescimento dos Cash Flows em Perpetuidade	3,00%	Prazo Médio de Pagamento de Estado	
		IVA	40
		SS e IRS	0
		IRC	0
		Fundo de Caixa (% Vendas)	0,5%

Demonstração de Resultados Previsional

DR PREVISIONAL		2011	2012	2013	2014	2015
% Média das Prestação de Serviços						
Prestação de Serviços	100,00%	481.858,41 €	521.129,87 €	563.605,47 €	609.553,10 €	659.244,37 €
CMVMC	36,24%	192.082,61 €	197.845,09 €	203.780,44 €	209.893,86 €	216.190,67 €
Margem Bruta	63,76%	289.775,80 €	323.284,78 €	359.825,03 €	399.659,24 €	443.053,70 €
Pessoal	21,25%	112.632,75 €	116.011,73 €	119.492,08 €	123.076,85 €	126.769,15 €
Serviços inerentes ao funcionamento	9,16%	48.562,1 €	50.019,0 €	51.519,6 €	53.065,1 €	54.657,1 €
Seguros	0,29%	1.520,0 €	1.565,6 €	1.612,6 €	1.660,9 €	1.710,8 €
Honorários	0,33%	8.000,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
Outros Custos Fixos	0,30%	2.994,8 €	1.236,0 €	1.273,1 €	1.311,3 €	1.350,6 €
Publicidade	0,47%	8.750,0 €	772,5 €	795,7 €	819,5 €	844,1 €
Administração/Gestão	1,13%	6.000,0 €	6.180,0 €	6.365,4 €	6.556,4 €	6.753,1 €
EBITDA	30,82%	101.316,17 €	147.499,95 €	178.766,66 €	213.169,12 €	250.968,88 €
Amortizações	14,49%	81.183,07 €	81.183,07 €	81.183,07 €	81.183,07 €	81.183,07 €
EBIT	16,33%	20.133,09 €	66.316,88 €	97.583,59 €	131.986,05 €	169.785,80 €
Proveitos Finceiros	0,54%	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Custos Financeiros	1,06%	9.540,65 €	9.314,80 €	6.323,81 €	2.486,17 €	0,00 €
Proveitos Extraordinários	0,00%	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Custos Extraordinários	0,00%	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
EBT	15,81%	10.592,44 €	57.002,07 €	91.259,78 €	129.499,88 €	169.785,80 €
Imposto sobre o Rendimento	3,10%	2.150,27 €	11.571,42 €	18.525,73 €	26.288,47 €	34.466,52 €
Net Income	12,71%	8.442,18 €	45.430,65 €	72.734,04 €	103.211,40 €	135.319,29 €

O valor da prestação de serviços foi calculado considerando a taxa média de ocupação dos restaurantes na Rua Augusta (35% ao almoço, 15% entre refeições e 50% ao jantar), um preço médio por refeição de 15€ (IVA incluído) e 363 dias de actividade por ano. Nos anos seguintes considerou-se um crescimento anual no número de refeições de 5% e uma taxa de inflação de 3% ao ano.

No que concerne ao investimento, a actividade inicia-se com um valor de 235.000€ via Capitais Próprios e cerca de 200.000€ via Linha de Crédito PME (empréstimo de Médio e Longo Prazo), valores maioritariamente necessários à execução de obras de remodelação do espaço, investimento em mobiliário e utensílios necessários à prossecução da actividade e ainda decoração do restaurante.

No âmbito dos custos considerados será importante salientar que, no âmbito da inserção do TugaSabores no Grupo Ferreira, foi considerada um rubrica de prestação de serviços intra-empresas do Grupo Ferreira, ao invés de assumir custos de contabilidade, engenharia alimentar, entre outros, directamente alocados à TugaSabores. De facto, a gestão e serviços complementares à actividade do restaurante será assegurada de forma centralizada, sendo os custos alocados em função da % de tempo e recursos alocados.

Balanço Previsional

BALANÇO PREVISIONAL	Ano 0	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO						
Imobilizado						
Imobilizado Incorpóreo	- €	- €	- €	- €	- €	- €
- Amortizações Acumuladas	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imobilizado Corpóreo	423.764,70 €	423.764,70 €	424.261,57 €	426.880,84 €	436.974,80 €	436.974,80 €
- Amortizações Acumuladas		81.183,07 €	162.366,15 €	243.549,22 €	324.732,30 €	405.915,37 €
Investimentos Financeiros		- €	- €	- €	- €	- €
Imobilizado Líquido	423.764,70 €	342.581,63 €	261.895,42 €	183.331,61 €	112.242,50 €	31.059,42 €
Existências						
Matérias Primas e Subsidiárias	2.134,25 €	2.198,28 €	2.264,23 €	2.332,15 €	2.402,12 €	2.474,18 €
Produtos Acabados e em Curso	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Mercadorias	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Terceiros						
Clientes	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estado e Outros Entes Públicos	89.438,78 €	43.841,65 €	- €	- €	- €	- €
Outros devedores	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Disponibilidades						
Titulos Negociáveis						
Depósitos à Ordem						
Caixa	2.915,24 €	77.658,43 €	216.125,14 €	291.252,07 €	386.594,81 €	602.996,43 €
Acréscimos e Diferimentos						
Circulante	94.488,27 €	123.698,36 €	218.389,36 €	293.584,22 €	388.996,93 €	605.470,61 €
TOTAL ACTIVO	518.252,97 €	466.279,98 €	480.284,79 €	476.915,84 €	501.239,42 €	636.530,03 €

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Social	235.000 €	235.000,00 €	235.000,00 €	235.000,00 €	235.000,00 €	235.000,00 €
Prestações Suplementares	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reservas			422,11 €	2.693,64 €	6.330,34 €	11.490,91 €
Resultados Transitados			8.020,07 €	51.179,19 €	120.276,53 €	218.327,36 €
Resultado Líquido		8.442,18 €	45.430,65 €	72.734,04 €	103.211,40 €	135.319,29 €
TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS	235.000,00 €	243.442,18 €	288.872,83 €	361.606,87 €	464.818,27 €	600.137,56 €
PASSIVO						
Dívidas a Terceiros de Médio e Longo Prazo						
Empréstimos Obtidos	197.578,56 €	197.578,56 €	159.936,43 €	81.887,03 €	0,00 €	0,00 €
Fornecedores de Imobilizado	85.459,21 €	- €	100,20 €	528,22 €	2.035,61 €	- €
Outros Credores	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Dívidas a Terceiros de Curto Prazo						
Empréstimos Obtidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Fornecedores	215,20 €	25.259,25 €	25.187,84 €	25.943,48 €	26.721,78 €	27.523,44 €
Estado e Outros Entes Públicos	- €	- €	6.187,48 €	6.950,23 €	7.663,75 €	8.869,03 €
Outros Credores	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Acréscimos e Diferimentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL PASSIVO	283.252,97 €	222.837,81 €	191.411,96 €	115.308,97 €	36.421,15 €	36.392,47 €
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	518.252,97 €	466.279,98 €	480.284,79 €	476.915,84 €	501.239,42 €	636.530,03 €

Orçamentação

ORÇAMENTAÇÃO	Ano 0	2011	2012	2013	2014	2015
+ Vendas Operacionais		481.858,41 €	521.129,87 €	563.605,47 €	609.553,10 €	659.244,37 €
CMVMC		192.082,61 €	197.845,09 €	203.780,44 €	209.893,86 €	216.190,67 €
Pessoal		112.632,75 €	116.011,73 €	119.492,08 €	123.076,85 €	126.769,15 €
Serviços inerentes ao funcionamento		48.562,13 €	50.018,99 €	51.519,56 €	53.065,15 €	54.657,10 €
Seguros		1.520,00 €	1.565,60 €	1.612,57 €	1.660,95 €	1.710,77 €
Honorários		8.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Outros Custos Fixos		2.994,75 €	1.236,00 €	1.273,08 €	1.311,27 €	1.350,61 €
Comunicação		8.750,00 €	772,50 €	795,68 €	819,55 €	844,13 €
Administração/Gestão		6.000,00 €	6.180,00 €	6.365,40 €	6.556,36 €	6.753,05 €
- Custos Operacionais		380.542,24 €	373.629,91 €	384.838,81 €	396.383,98 €	408.275,50 €
EBITDA		101.316,17 €	147.499,95 €	178.766,66 €	213.169,12 €	250.968,88 €
- Amortizações		81.183,07 €	81.183,07 €	81.183,07 €	81.183,07 €	81.183,07 €
EBIT		20.133,09 €	66.316,88 €	97.583,59 €	131.986,05 €	169.785,80 €
NOPLAT = EBIT (1-IRC)		16.106,47 €	53.053,50 €	78.066,87 €	105.588,84 €	135.828,64 €
+ Amortizações		81.183,07 €	81.183,07 €	81.183,07 €	81.183,07 €	81.183,07 €
OPERATING CASH FLOW		97.289,55 €	134.236,58 €	159.249,94 €	186.771,91 €	217.011,72 €
- IFM	5.898,61 €	14.882,07 €	-49.991,98 €	-1.878,48 €	-2.929,25 €	100,74 €
- CAPEX	423.764,70 €	0,00 €	496,87 €	2.619,27 €	10.093,96 €	0,00 €
FCFF	-429663,3128	82.407,48 €	183.731,68 €	158.509,16 €	179.607,21 €	216.910,97 €
+ VALOR RESIDUAL						2.777.382,45 €
FCFF ACTUALIZADO	-429663,3128	73.736,11 €	181.225,38 €	158.251,78 €	179.572,86 €	2.994.226,07 €
VAL		3157348,896				

Procedendo a uma análise de viabilidade verifica-se um VAL muito positivo (3.157.348,89€), pelo que se poderá considerar a implementação do projecto.

Análise de Rácios

Abaixo segue a análise de alguns rácios económico-financeiro que visam caracterizar a situação da empresa.

Situação Financeira de Curto Prazo	2011	2012	2013	2014	2015
Rácio de Liquidez Geral	4,9	7,0	8,9	11,3	16,6
Rácio de Liquidez Reduzida	4,8	6,9	8,9	11,2	16,6

Situação Financeira de Curto Prazo assegurada uma vez que tem recursos necessários para fazer face a compromissos, nomeadamente sem ter de recorrer a vendas adicionais.

De salientar que neste tipo de negócio a proximidade dos dois rácios acima analisados é normal uma vez que a empresa não tem mercadorias, trabalhando em *just in time* - prestadora de serviços.

Situação Financeira de Médio e Longo Prazo	2011	2012	2013	2014	2015
Rácio de Cobertura de Activo Fixo	1,3	1,7	2,4	4,2	19,3
Rácio de Autonomia Financeira	0,5	0,6	0,8	0,9	0,9

Verifica-se suficiência de Capitais Permanentes desde o primeiro ano e com evolução muito positiva.

No primeiro ano 50% do Activo é financiado por Capitais Próprios, indicativo de elevado nível de autonomia financeira. Existe, assim, suficiência de Capitais Próprios ganhando a empresa uma cada vez maior autonomia financeira. Tal é muito importante pois facilita a empresa, caso seja necessário, na candidatura a incentivos e novos empréstimos.

Situação Económica	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilidade Operativa das Vendas	4%	13%	17%	22%	26%
Rentabilidade dos Capitais Próprios	3%	16%	20%	22%	23%

Peso dos Resultados Operacionais no valor de vendas vai aumentando ao longo do período de análise, atingindo em 2015 um valor bastante interessante.

Rendibilidade de Capitais Próprios é um rácio que apresenta resultados bastante positivos, uma vez que os Capitais Próprios estão a ser remunerados acima da taxa de activos sem risco logo no primeiro ano. Uma vez que este rácio é bastante alavancado positivamente com o passar dos anos de actividade, podemos dizer que de facto é mais interessante investir no negócio do que colocar dinheiro no banco a render juros.

Bibliografia

Monografias

Dionísio, Pedro & outros (2009), *b-Mercator Blended Marketing*, Dom Quixote (1ª edição)

Dionísio, Pedro & outros (2008), *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*, Dom Quixote (11ª edição)

Kotler, Philip & outros (2002), *Principles of Marketing*, Prentice Hall (3ª edição Europeia)

Artigos Científicos

Goldman, Keith L (1993), Concept Selection for Independent Restaurants, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 34, Iss. 6, p. 59-72 (14 pp.)

Mullins, John & Komisar, Randy (2010), A Business Plan? Or a Journey to Plan B?, *MIT Sloan Management Review*, (6 pp.)

Banham, Heather C (2010), External Environmental Analysis For Small And Medium Enterprises (SMEs), *Journal of Business & Economics Research*, vol. 8, Iss. 10, p. 19-25 (7 pp.)

Gronroos, Christian (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, vol. 32, Iss. 2 (18 pp.)

Ireland, R Duane & Hitt, Michael A (1999), Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership, *The Academy of Management Executive*, vol. 13, Iss. 1, p. 43-57 (15 pp.)

Vignali, Claudio & Mattiacci, Alberto (2004), The typical products within food “glocalisation” – The makings of a twenty-first century industry, *British Food Journal*, vol.106, Iss.10/11, p. 703-713 (11 pp.)

Cohen, Barry (1997), The “WOW” Effect: How one restaurateur continues to delight customers, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 38, Iss. 2, p. 74-81 (8 pp.)

Smith, Donald (1996), A Baker’s Dozen: Thirteen principles for a successful restaurant, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 37, Iss. 2, p. 42-46 (5 pp.)

Publicações

Ferreira, José Vicente (2010), Gestão: os etceteras da competitividade, *Dirigir, a revista para chefias e quadros*, nº110, p. 21-24, (4 pp.)

Ferreira, Manuel Portugal & Reis, Nuno (2009), O marketing e as microempresas, *Dirigir, a revista para chefias e quadros*, nº108, p. 28-32, (5 pp.)

Referências retiradas da Internet

www.aresp.pt

www.ine.pt

www.turismodeportugal.pt

Turismo de Portugal, Anuário de Estatística – 2008,
http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1liseestat%C3%ADsticas/oturismoem/Anexos/Anuario_Estat_2008.pdf

Turismo de Portugal, Turismo em Números,
http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadr oestatisticos/Documents/O%20Turismo%20em%20N%C3%BAmeros/O%20Turismo%20N%C3%BAmeros_Ago-10.pdf

Obercom, A Internet em Portugal – 2009,
http://www.obercom.pt/client/?newsId=428&fileName=rel_internet_portugal_2009.pdf

A utilização da Internet em Portugal,
http://ciberia.aeiou.pt/docs/estudo_uso_internet.pdf

<http://www.hipersuper.pt/2010/03/04/sector-da-restauracao-portugues-cai-5-em-2009/>

<http://www.jurisway.org.br/v2/consumidorinfo.asp?pagina=20&idarea=47&idmodelo=15982>

<http://www.destak.pt/artigos.php?art=12125>

http://www.observatoriodoalgarve.com/cna/noticias_ver.asp?noticia=35292

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasActividade/ProdutoseDestinos/Re uniaoTecnicaEnoturismo/Conclusoes/Pages/Conclusoes.aspx>

Associação Nacional de Jovens Empresários - Apoio Jurídico, Formalidades para Criação de Empresas,
http://www.anje.pt/academia/media/brochura_GAJ.pdf

http://www.net-sa.pt/editorial.ud121?cat0_oid=-442&cat1_oid=-448&cat2_oid=-456&cat3_oid=-562

<http://www.portaldolicenciamento.com/licenciamento/restauracao-e-bebidas/>

Anexos



Anexo I – Enquadramento Legislativo

Aquando da actuação no sector de restauração importa reflectir sobre o enquadramento legislativo vigente nomeadamente nas vertentes de tipos de estabelecimentos, legislação, processo de licenciamento e dísticos/avisos/tabelas de fixação obrigatória.

Relativamente ao tipo de estabelecimento podemos considerar que um restaurante de tapas portuguesas se enquadra num “estabelecimento de restauração” na medida que se destina a prestar, mediante remuneração, serviços de alimentação e de bebidas no próprio estabelecimento.

Em termos de legislação e devido à diversidade de temas implícitos ao seu funcionamento, várias leis deverão ser tidas em consideração aquando da abertura e manutenção de um negócio de restauração:

- Leis relativas a realização de obras de construção, alteração ou modificação, inerentes a qualquer obra - Lei nº 60/2007 de 4 de Setembro
- Regime jurídico da instalação e funcionamento dos estabelecimentos de restauração (tipos de estabelecimento, entidades intervenientes, fiscalização e sanções, entre outros) - Decreto-Lei nº 234/2007 de 19 de Junho
- Modelo da declaração de Instalação, Modificação e de Encerramento dos Estabelecimentos de Restauração - Portaria nº 573/2007 de 17 de Julho
- Requisitos estruturais e funcionais que estes estabelecimentos devem possuir (cozinhas, copas, instalações sanitárias, áreas destinadas aos utentes, entre outras) - Decreto Regulamentar nº 20/2008 de 27 de Novembro
- Diploma relativo à higiene dos géneros alimentícios - Regulamento (CE) nº 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de Abril de 2004

Na sequência do acima explicado e após conclusão da obra e reunidas as condições para início de actividade, deverá dar-se seguimento ao processo de licenciamento através do pedido de concessão de licença e autorização de utilização à Câmara Municipal. Em paralelo, no caso de o edifício não ter permissão de utilização como estabelecimento de restauração, por estar sujeito ao regime de propriedade horizontal, deverá despoletar-se pedido de

autorização de todos os condóminos nesse sentido.

De forma a proceder à atribuição de licença para exercício de actividade garantindo que todas as condições estão reunidas para essa atribuição, a Câmara Municipal irá consultar a Autoridade Nacional de Protecção Civil, a Autoridade de Saúde, a Direcção Regional de Economia ou associação inspectora de instalações eléctricas (quando o estabelecimento disponha de zona de fabrico próprio com potência contratada superior a 50 kva) e o Governo Civil (quando os estabelecimentos disponham de salas ou espaços destinados a dança).

Dadas as várias intervenções poderá verificar-se deslizamento nos prazos previstos para a realização da vistoria/emissão do alvará licença/autorização de utilização no processo. Se assim for, com intuito de acelerar a entrada de funcionamento do estabelecimento de restauração, sempre que o mesmo se encontre equipado e apto para entrar e funcionamento, poderá o estabelecimento dar início à sua actividade através de declaração prévia desta decisão à Câmara Municipal e Direcção-Geral das Actividades Económicas (DGAE). Neste âmbito deverá proceder-se à identificação do CAE à luz da revisão 3 e verificar-se a responsabilização do promotor, do director técnico da obra, dos autores dos projectos de especialidades e do autor do projecto de segurança contra incêndios, atestando que a edificação respeita o projecto aprovado, bem como as normas legais e regulamentares aplicáveis, legitimando abertura, funcionamento, identificação, transmissão e registo do estabelecimento.

Por último e de forma a cumprir as exigências legislativas, deverão desde o início de entrada em funcionamento ser garantidos os seguintes dísticos, avisos e tabelas de fixação obrigatória:

- À entrada dos estabelecimentos - em local destacado e bem visível de forma a garantir a leitura mesmo fora do estabelecimento e em período nocturno
 - Nome, entidade exploradora, tipo e capacidade máxima do estabelecimento
 - Menção de existência de Livro de Reclamações (Decreto-Lei nº 156/2005 de 15 de Setembro) e indicação da ASAE enquanto entidade competente para receber as Reclamações
 - Restrição de acesso ou permanência no estabelecimento por imposição legal ou normas de funcionamento do estabelecimento - Este deverá ser livre e apenas poderá ser recusado mediante publicitação explícita das regras e perturbação ao normal funcionamento do estabelecimento.
 - Proibição de Fumar / Autorização de Fumar

- Restrição à admissão de animais - Clientes apenas se poderão fazer acompanhar por animais quando estes se tratem de cães guia (Decreto-Lei nº 74/2007 de 27 de Março)
- Símbolo Internacional de Acessibilidades (quando aplicável)
- Mapa do horário de funcionamento
- Lista de Produtos disponíveis e respectivos preços, em Língua Portuguesa e em outra Língua Oficial da União Europeia (com menção de “IVA incluído à Taxa Legal em vigor” / “Neste Estabelecimento existe Livro de Reclamações” e descrição, caso exista, do *couvert* com o preço discriminado pela sua composição)
- Tipo de Serviço prestado - Serviço de Mesa, Self-service ou misto
- Certificado de Encaminhamento dos Óleos Alimentares Usados (OAU)
- No interior do estabelecimento
 - Proibição de venda de bebidas alcoólicas a menores de 16 anos, a quem se apresente notoriamente embriagado ou aparente possuir anomalia psíquica
 - Proibição de venda de produtos de tabaco a menores com idade inferior a 18 anos (caso aplicável)
 - Período e horário de funcionamento
 - Não devolução ou troca de produtos comestíveis não embalados após a escolha e disponibilização ao Cliente
 - Proibição de fumar / Autorização de fumar
 - Lista de Produtos disponíveis e respectivos preços, em Língua Portuguesa e em outra Língua Oficial da União Europeia (com menção de “IVA incluído à Taxa Legal em vigor” / “Neste Estabelecimento existe Livro de Reclamações” e descrição, caso exista, do *couvert* com o preço discriminado pela sua composição)
 - Certificado VERDORECA (caso aplicável)

Anexo II - Concorrentes Indirectos por Tipologia de Restauração e Grupo Estratégico

Tipologia de Restaurante	Grupo Estratégico		
	Baixa Pombalina	Área Metropolitana de Lisboa	Restante Portugal Continental
Tradicional/ Clássico	Café Nicola Báttica Portuguesa Gambirinus	Ágora (Parque das Nações) Solar dos Nunes (Alcântara) Casa Fernando Pessoa (Campo de Ourique)	Pão Saloio (Lourinhã) Capa Negra (Porto) O Marinheiro (Albufeira)
Internacional	Olivier Faz Figura Tágide	Casa da Dízima (Paço d'Arcos) Casa da Comisa (Amoreiras) Rio's (Oeiras)	Cozinha das Rainhas (Óbidos) L' Olive (Loulé) Amadeus (Almancil)
Gastronómico / Cozinha de Autor	100 Maneiras Viagem de Sabores Flores	Bocca (Rato) Tasca da Esquina (Campo de Ourique)	Clube da Gula (Porto) Restaurante da Casa da Música (Porto) Willie's (Vilamoura)
Especialidade	Concha d'Ouro (Cervejaria Manisqueira) Found You (Rest. Fondue) Arco-Íris (Rest. Vegetariano)	Maracanã (Cervejaria Manisqueira - Saldanha) Bifés & Fondue (Rest. Bifés e Fondue - Parque das Nações) Paladar Zen (Rest. Vegetariano - Av. 5 Outubro)	Cufra (Cervejaria Manisqueira - Porto) Fondue (Rest. Fondue - Matosinhos) Bem me Quer (Rest. Vegetariano - Porto)
Brasserie	Brasserie Flo Mercy Brasserie	La Brasserie de L'Entrecote	Tibeca (Serra DEl Rei)
Típico	Casa do Alentejo (Alentejano) Roman's (Italiano) Txakoli (Tapas Bascas) El Gordo (Tapas Espanholas)	A Cocheira Alentejana (Alentejano - Encarnação) Casa do Bacalhau (Bacalhau - Beato) Di Casa (Italiano - Infante Santo) Taberna Ideal (Petiscos Portugueses) La Hora Española (Tapas Espanholas - Santos) Frog Tapas Bar (Tapas Espanholas - Rato) Lizarran (Tapas Espanholas - Telheiras) Marina Tapas (Tapas/Petiscos Portugueses - Pq das Nações) El Tapas (Tapas Espanholas - Parque das Nações)	O Cortiço (Gastronomia Regional Beirã - Viseu) D. Roberto (Gastronomia do Norte - Bragança) Sabores de Itália (Italiano - Caldas da Rainha) Casa das Tapas (Tapas Espanholas - Maia) Canas Y Tapas (Tapas Espanholas - Matosinhos) Tapas e Papas (Tapas Espanholas - Matosinhos)
Fast Food	Companhia das Sandes	Pasta House (Campo Pequeno)	h3
Snack Bar	Ninho Dourado	Columbia (Benfica)	D. Lourenço Vicente (Lourinhã)
Self-Service	Buffet do Leão	Restaurante do Hotel Zinque (Entre Campos)	Sabores Brasil (Costa da Caparica)

Anexo III – Marketing Systems Audit – Outros Dados Secundários

Portugal | Consumo Turístico Interior (milhões de euros)

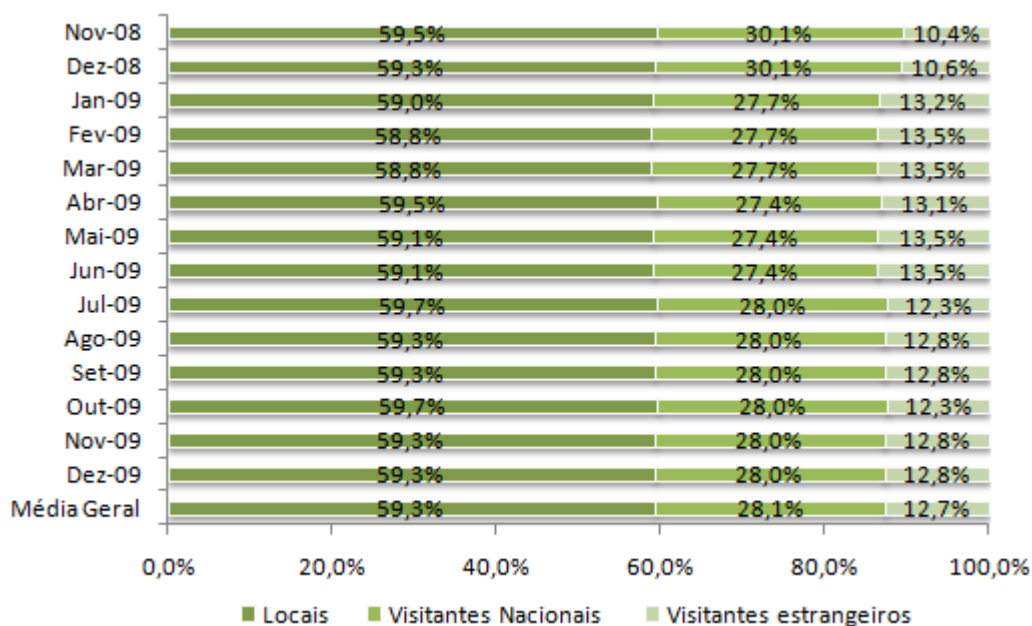
Componentes	Anos								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008Pe
Turismo Receptor	6.139	6.521	6.477	6.295	6.682	6.794	7.438	8.779	n.d.
Turismo Interno	2.375	2.483	2.506	2.470	2.624	2.806	2.993	3.250	n.d.
Outras Componentes	3.794	3.874	3.742	3.813	4.144	4.369	4.719	5.049	n.d.
Total	12.308	12.878	12.725	12.578	13.450	13.969	15.150	17.078	17.513
PIBpm	122.270	129.308	135.434	138.582	144.128	149.124	155.446	163.119	166.128
Importância do CTI no PIB	10,1%	10,0%	9,4%	9,1%	9,3%	9,4%	9,7%	10,5%	10,5%

Pe - Dados Preliminares

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Fonte: Anuário das Estatísticas do Turismo 2008 – Turismo de Portugal

Distribuição % dos Clientes da Restauração



Fonte: Barómetro nº17 dos sectores da hotelaria e restauração e bebidas da AHRESP

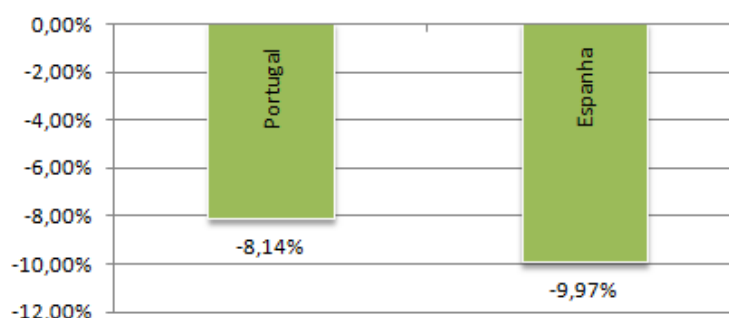
Portugal | Receitas Turísticas, por países de residência

Países de Residência	Anos								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
África do Sul	27.147	16.708	18.906	18.258	15.711	15.585	24.530	24.628	n.d
Alemanha	619.507	731.202	696.327	670.855	701.163	753.513	833.433	888.424	807.584
Angola	68.494	49.489	71.702	119.489	95.792	78.462	80.592	87.332	n.d
Argentina	1.802	1.522	1.690	1.538	654	384	876	1.122	53.079
Austrália	25.971	29.707	23.078	21.538	19.295	13.671	16.182	19.421	n.d
Áustria	35.960	45.651	43.781	42.967	46.580	39.036	53.010	58.945	58.939
Bélgica	n.d.	n.d.	180.913	181.659	151.661	148.945	162.528	195.177	194.469
Brasil	142.577	128.912	227.213	149.074	95.868	100.206	148.783	176.907	233.216
Canadá	220.847	178.930	146.416	121.151	98.820	79.472	88.432	93.507	91.098
China	2.240	2.303	8.722	4.476	2.210	2.189	2.280	4.410	4.497
Dinamarca	42.312	58.705	48.676	50.589	61.226	67.484	78.157	80.597	84.873
Espanha	946.363	868.790	890.370	853.575	854.093	902.738	970.366	1.101.302	1.081.234
EUA	315.830	284.101	277.185	252.450	212.863	187.562	276.180	298.070	238.001
Finlândia	27.323	44.041	45.881	48.699	51.224	51.723	51.682	59.880	66.134
França	986.342	900.643	906.273	863.671	892.588	910.556	979.245	1.129.913	1.200.581
Grécia	4.451	7.037	7.000	7.749	16.264	8.220	9.153	13.295	12.621
Holanda	133.860	207.515	205.462	199.089	229.573	231.201	251.714	272.105	292.650
Hungria	2.755	4.380	3.351	4.141	5.761	7.775	9.833	11.796	11.994
Irlanda	44.958	92.696	108.425	129.824	143.505	149.051	169.019	199.635	203.365
Islândia	13.291	12.134	10.217	13.728	11.627	11.798	12.474	8.932	6.492
Itália	130.625	162.248	151.519	146.911	143.013	135.035	162.443	186.040	171.785
Japão	47.414	39.236	70.173	57.465	50.732	31.586	28.782	24.562	23.611
Luxemburgo	n.d.	n.d.	52.617	51.463	52.057	50.511	54.811	66.425	66.492
Marrocos	1.222	1.097	5.965	3.135	1.999	2.102	2.297	2.466	n.d
Noruega	37.907	62.280	55.878	57.017	78.898	76.724	85.221	99.967	89.074
Polónia	9.151	11.578	8.783	8.958	8.044	12.872	20.626	33.409	48.389
Reino Unido	1.043.423	1.391.562	1.354.929	1.329.599	1.535.656	1.539.641	1.614.033	1.790.079	1.640.375
Rep. Checa	2.013	4.472	4.912	5.371	10.310	8.008	10.131	13.253	16.393
Rússia	2.107	9.289	11.022	9.160	18.226	12.174	17.420	26.562	35.758
Suécia	60.750	95.700	85.962	80.311	98.795	89.248	87.555	93.109	94.904
Suíça	143.504	132.319	120.300	107.310	129.492	123.231	129.906	149.321	156.949
Turquia	3.189	3.557	3.157	3.768	4.518	4.257	5.553	5.707	5.909
Venezuela	17.651	19.692	6.408	8.981	5.635	18.725	38.403	68.769	80.140
Outros	559.012	527.262	240.606	224.958	351.616	334.914	196.285	117.033	369.499
Total Global	5.719.998	6.124.758	6.093.819	5.848.927	6.195.469	6.198.599	6.671.935	7.402.100	7.440.105

Fonte: BP-Banco de Portugal (Maio/09)
n.d. - dado não disponível

Fonte: Anuário das Estatísticas do Turismo 2008 – Turismo de Portugal

Variação Homóloga das Receitas Acumuladas de Turismo (Set08/Set09)



Fonte: Banco de Portugal e Banco de Espanha - Barómetro nº17 dos sectores da hotelaria e restauração e bebidas da AHRESP

Período de referência dos dados	Localização geográfica (NUTS - 2002)	Actividade económica (CAE Rev. 3)	Empresas (N.º)		Volume de negócios (€)	
			N.º	%	€	%
2008	Portugal	Total	1.096.255	100%	368.392.426.313	100%
		Restauração e similares	79.388	100%	7.353.392.374	100%
	Grande Lisboa	Total	258.611	24%	162.061.536.424	44%
		Restauração e similares	14.534	18%	2.588.646.086	35%

Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2002) e Actividade económica (CAE Rev. 3); Anual

Volume de negócios (€) das empresas por Localização geográfica (NUTS - 2002) e Actividade económica (CAE Rev. 3); Anual

Período de referência dos dados	Local de residência	População residente (N.º)
2008	Grande Lisboa	2.029.458

População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo etário (Por ciclos de vida); Anual - INE, Estimativas Anuais da População Residente

Sexo	Grupo etário (Por ciclos de vida)	População residente (N.º)			
		Portugal	Continente	Região Autónoma dos Açores	Região Autónoma da Madeira
HM	Total	10.627.250	10.135.309	244.780	247.161
	0 - 14 anos	1.622.991	1.533.362	45.934	43.695
	15 - 24 anos	1.207.060	1.135.989	36.701	34.370
	25 - 64 anos	5.922.990	5.654.307	131.759	136.924
	65 e mais anos	1.874.209	1.811.651	30.386	32.172
H	Total	5.142.566	4.904.381	121.409	116.776
	0 - 14 anos	832.488	786.345	23.660	22.483
	15 - 24 anos	615.532	579.098	18.816	17.618
	25 - 64 anos	2.912.025	2.779.868	66.598	65.559
	65 e mais anos	782.521	759.070	12.335	11.116
M	Total	5.484.684	5.230.928	123.371	130.385
	0 - 14 anos	790.503	747.017	22.274	21.212
	15 - 24 anos	591.528	556.891	17.885	16.752
	25 - 64 anos	3.010.965	2.874.439	65.161	71.365
	65 e mais anos	1.091.688	1.052.581	18.051	21.056

População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo etário (Por ciclos de vida); Anual - INE, Estimativas Anuais da População Residente

Fonte: INE (Março de 2010)

Período de referência dos dados	Local de residência (NUTS - 2002)	Rendimento médio mensal líquido (€)
2009	Lisboa	906

Rendimento médio mensal líquido (Série 1998 - €) da população empregada por conta de outrem por Local de residência (NUTS - 2002) e Sector de actividade económica (CAE Rev. 3); Anual - INE, Inquérito ao Emprego

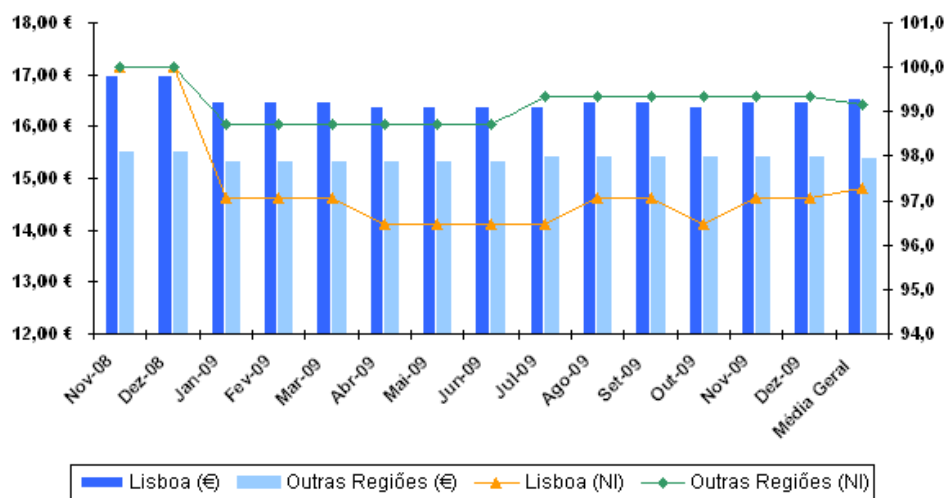
Fonte: INE (Fevereiro de 2010)

Custo Médio de uma Refeição sem Bebidas =

- = preço médio de pratos de sopa mais consumidos +
- + média entre preços médios de pratos de carne e peixe mais consumidos +
- + preço médio das sobremesas mais consumidas



Entre Nov08 e Dez09 variou 0,50€, sendo o custo médio em Dez09 2,3% mais barato que em Nov08. A diferença de preços entre Lisboa e as outras regiões é de 1,60€

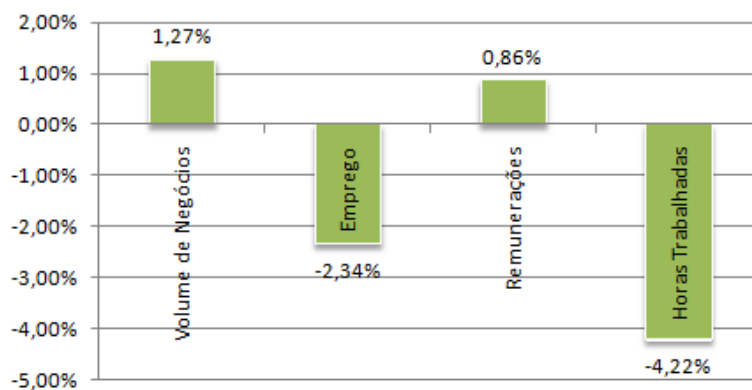


Rotatividade de ementas	Nov-08	Dez-09	Var
% Pratos Fixos	54%	59%	9%

# Médio de Clientes	Dez-08	Dez-09	Var
Almoços	86,5	77,0	-11%
Jantares	78,3	68,2	-13%
Total	164,8	145,2	-12%

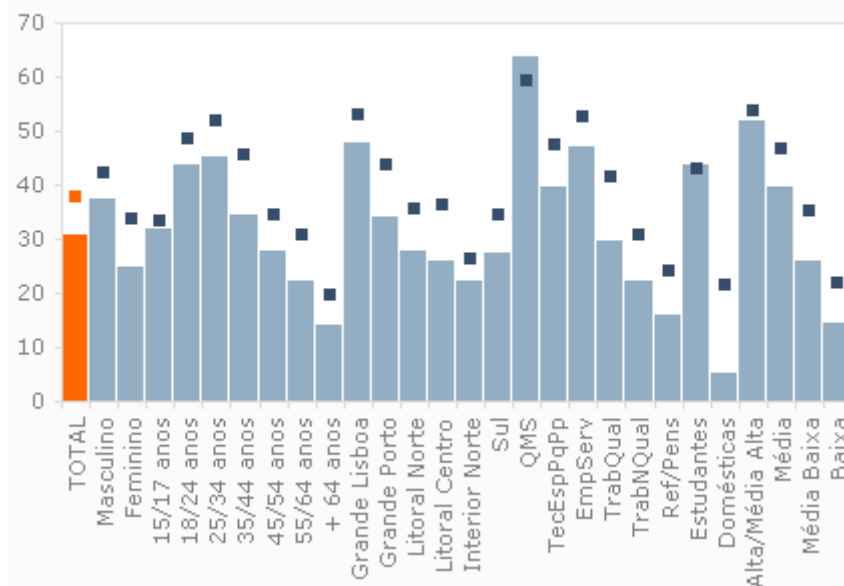
Fonte: Barómetro nº17 dos sectores da hotelaria e restauração e bebidas da AHRESP

Variação Homóloga dos Índices (Out08/Out09)



Fonte: INE Portugal - Barómetro nº17 dos sectores da hotelaria e restauração e bebidas da AHRESP

Fazem refeições fora de casa (em %)



Fonte: Consumidor 2005 - Marketest

Anexo IV – Marketing Systems Audit – Link e Questionários Referentes a Análise Quantitativa

Na sequência da elaboração de questionários que suportaram o desenvolvimento da análise quantitativa, abaixo será apresentada a versão portuguesa dos questionários, tendo também sido desenvolvida uma versão inglesa.

Os questionários encontram-se disponíveis através do *link*: <http://sites.google.com/site/restaurantetapaspetiscos/>, ferramenta desenvolvida para divulgação e recolha de respostas dos inquiridos.

Versão Portuguesa

O presente inquérito tem como principal objectivo compreender toda a realidade inerente a um Restaurante de Tapas/Petiscos, desde do conceito à forma de funcionamento.

Gostaria que fosse o mais sincero possível, sendo que a confidencialidade das respostas será garantida.

ADESÃO AO CONCEITO RESTAURANTE DE TAPAS/PETISCOS

1. Costuma frequentar Restaurantes de Tapas/Petiscos?

[apenas uma opção poderá ser assinalada]

- Sim
- Não

2. Com que periodicidade frequenta Restaurantes de Tapas/Petiscos?

[apenas uma opção poderá ser assinalada]

- Nunca
- 1 vez por mês
- 2 vezes por mês
- 1 vez por semana

- 2 vezes por semana
- 3 vezes por semana
- Todos os Dias
- Outro. Qual? _____

3. Em que período da semana frequenta Restaurantes de Tapas/Petiscos?

[apenas uma opção poderá ser assinalada]

- Dias úteis
- Fins-de-semana
- Dias úteis e Fins-de-semana

4. E em que período do dia?

[várias opções poderão ser assinaladas]

- Almoço
- Jantar
- Entre refeições

5. Com quem costuma frequentar Restaurantes de Tapas/Petiscos?

[várias opções poderão ser assinaladas]

- Sozinho
- Marido/Esposa/Namorado/Namorada
- Em família
- Com amigos
- Com colegas de trabalho
- Com clientes
- Outro. Qual? _____

6. Quais as razões que o levam a frequentar Restaurante de Tapas/Petiscos?

[3 opções poderão ser assinaladas]

- Experiência cultural - Forma de conhecer e absorver cultura do país
- Conceito
- Pratos disponíveis
- Confeção dos pratos
- Apresentação dos pratos

- Preço
- Serviço
- Decoração
- Localização
- Originalidade do Restaurante
- Outras. Quais? _____

CONCEITO

7. Que tipo de decoração mais aprecia num Restaurante de Tapas/Petiscos?

[apenas uma opção poderá ser assinalada]

- Decoração típica/rústica



- Decoração moderna e prática



8. Qual o *layout* de Restaurante que prefere?

[várias opções poderão ser assinaladas]

- Mesas altas
- Mesas standard
- Balcão onde se pode consumir
- Outra. Qual? _____

9. Considera importante a exposição das Tapas/Petiscos ao Cliente em montra/balcão sempre que o tipo de Tapa/Petisco o permita?

[apenas uma opção poderá ser assinalada]

- Sim
- Não

10. Que tipo de atendimento prefere?

[apenas uma opção poderá ser assinalada]

- Self-Service
- Atendimento por empregado
- Outra. Qual? _____

CONFECÇÃO DOS PRATOS

11. Que tipologia de Tapas/Petiscos mais aprecia?

[várias opções poderão ser assinaladas]

- Tapas/Petiscos sobre o Pão
- Tapas/Petiscos sem Pão

12. Frias ou Quentes?

[várias opções poderão ser assinaladas]

- Frias
- Quentes

13. Qual a dimensão da porção de Tapas/Petiscos que prefere?

[várias opções poderão ser assinaladas]

- Pequena Porção (degustação)
- Porção standard (refeição completa)
- Outra. Qual? _____

14. Das especialidades portuguesas que lhe mostro nas fotos abaixo, quais prefere?

[várias opções poderão ser assinaladas]

- Sopa de Caldo Verde



Sopa de Caldo Verde

- Salada de Polvo



Salada de Polvo

- Feijoada à Portuguesa



Feijoada à Portuguesa

- Toucinho-do-céu



Toucinho do Céu

- Sopa de Feijão



Sopa de Feijão

- Carne de Porco à Alentejana



Carne de Porco à Alentejana

- Pastéis de Bacalhau



Pastéis de Bacalhau

- Arroz Doce



Arroz Doce

15. Existe alguma especialidade portuguesa que aprecie particularmente?

[apenas uma opção poderá ser assinalada]

- Sim. Qual? _____
- Não

16. Qual o estilo de apresentação de Tapas/Petiscos que prefere?

[apenas uma opção poderá ser assinalada]

- Típica
- Gourmet/Original (Nouvelle Cuisine)
- Outra. Qual? _____

PREDISPOSIÇÃO AO CONSUMO

17. Já visitou Portugal?

[apenas uma opção poderá ser assinalada]

- Sim
- Não

18. Se existisse um conceito de Restaurante em Portugal com especialidades portuguesas (Restaurante de Tapas/Petiscos Portugueses), experimentaria/frequentaria o Restaurante?

[apenas uma opção poderá ser assinalada]

- Sim
- Não

19. Alguma vez frequentou em Portugal um Restaurante com conceito semelhante?

[apenas uma opção poderá ser assinalada]

- Sim
- Não

20. Quanto estaria disposto a pagar por pessoa numa refeição?

[apenas uma opção poderá ser assinalada]

- $\leq 7,5\text{€}$

- > 7,5€ e ≤ 15€
- > 15€ e ≤ 20€
- > 20€ e ≤ 25€
- > 25€ e ≤ 30€
- > 30€ e ≤ 35€
- > 35€ e ≤ 40€
- > 40€

CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

21. Qual a sua nacionalidade?

[apenas uma opção poderá ser assinalada]

- Espanhola
- Portuguesa
- Francesa
- Italiana
- Inglesa
- Suíça
- Alemã
- Belga
- Holandesa
- Dinamarquesa
- Polaca
- Americana
- Brasileira
- Argentina
- Canadiana
- Outra. Qual? _____

22. Sexo?

[apenas uma opção poderá ser assinalada]

- Masculino
- Feminino

23. Idade?

[apenas uma opção poderá ser assinalada]

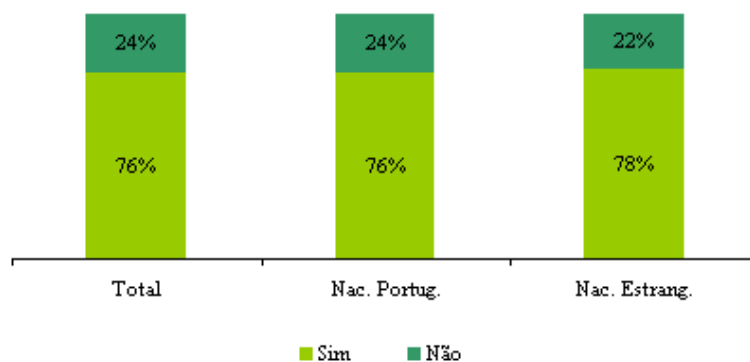
- < 12 anos
- 12-17 anos
- 18-24 anos
- 25-34 anos
- 35-44 anos
- 45-54 anos
- 55-64 anos
- + 64 anos

Fim

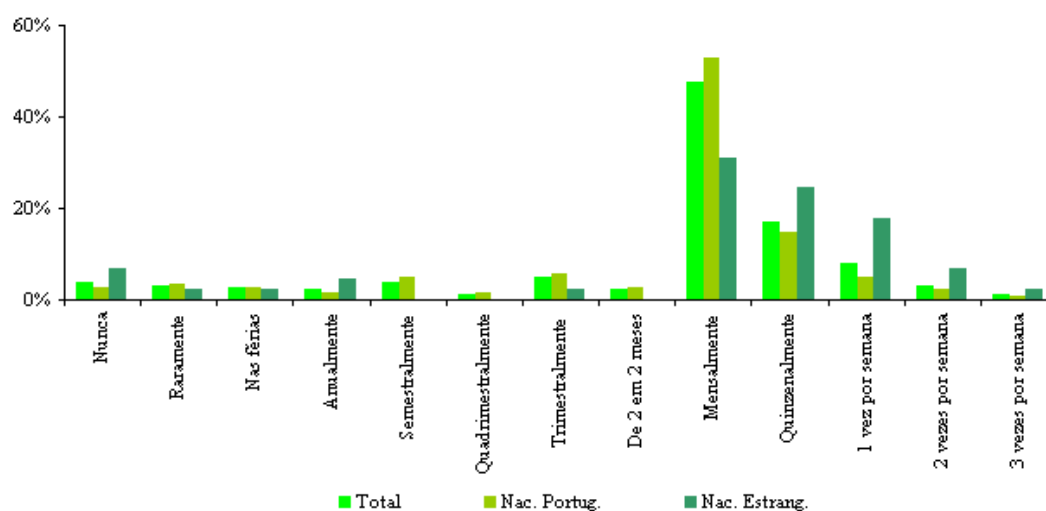
Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo V – Marketing Systems Audit – Principais Conclusões da Análise Quantitativa

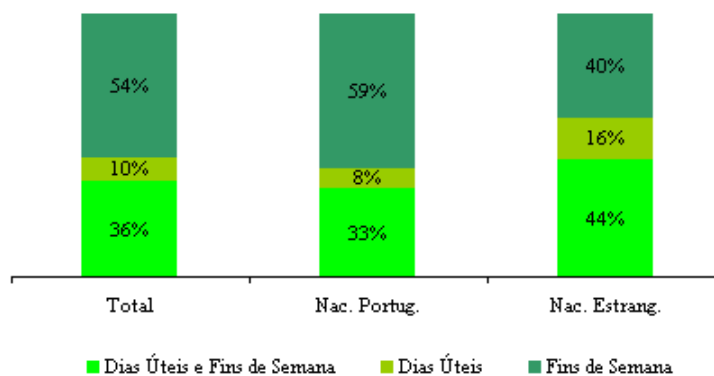
Costumam frequentar Restaurantes de Tapas/Petiscos?



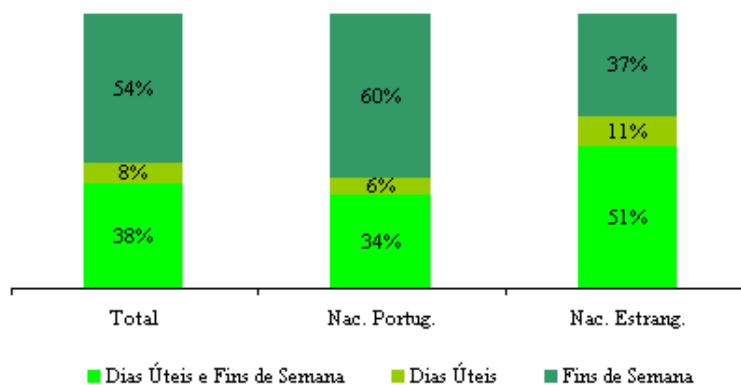
Com que periodicidade frequentam Restaurantes de Tapas/Petiscos?



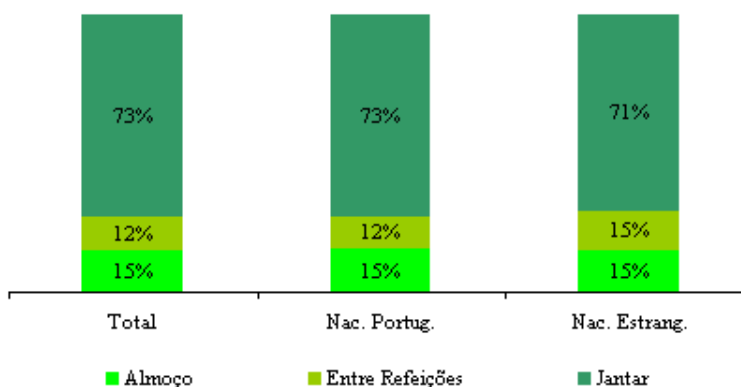
Em que periodo da semana frequentam Restaurantes de Tapas/Petiscos?



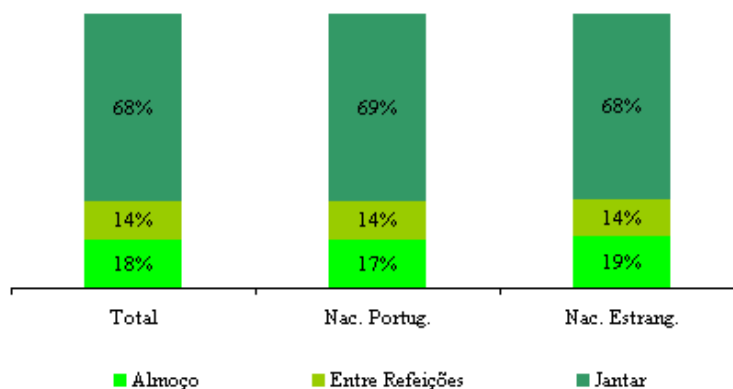
Se costumam frequentar, em que período da semana frequentam Restaurantes de Tapas/Petiscos?



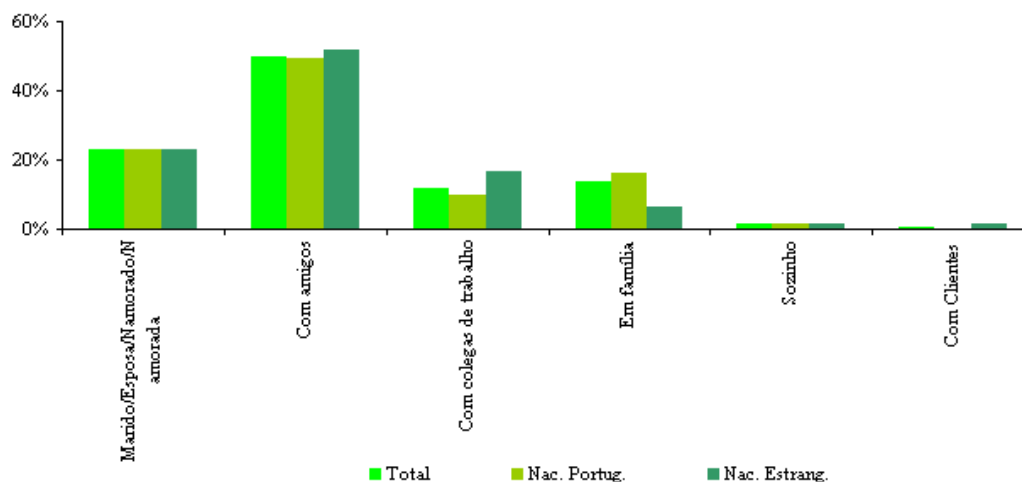
Em que período do dia frequentam Restaurantes de Tapas/Petiscos?



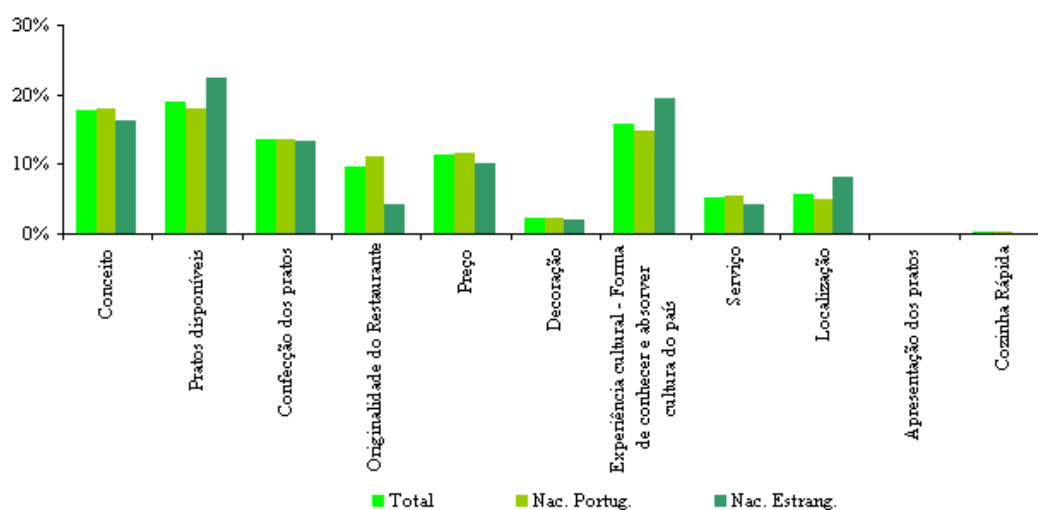
Se costumam frequentar, em que período do dia frequenta Restaurantes de Tapas/Petiscos?



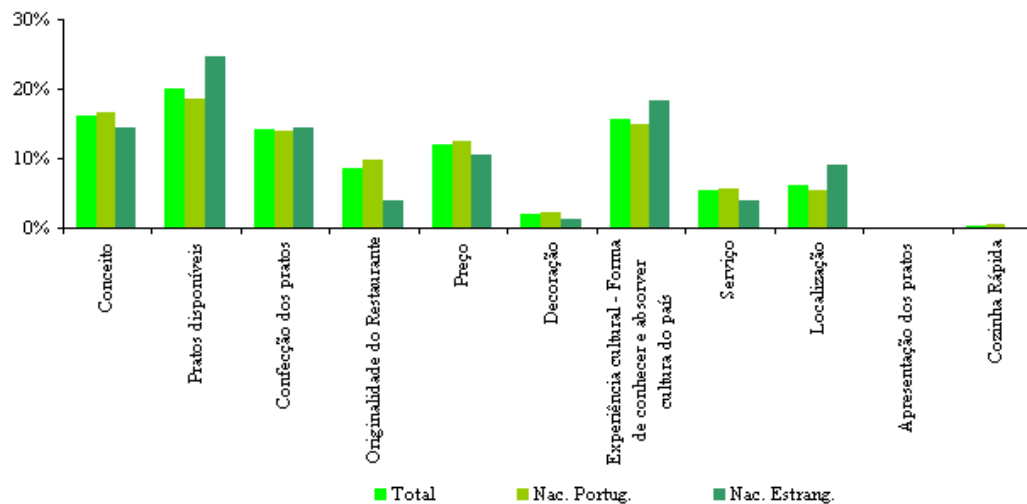
Com quem costumam frequentar Restaurantes de Tapas/Petiscos?



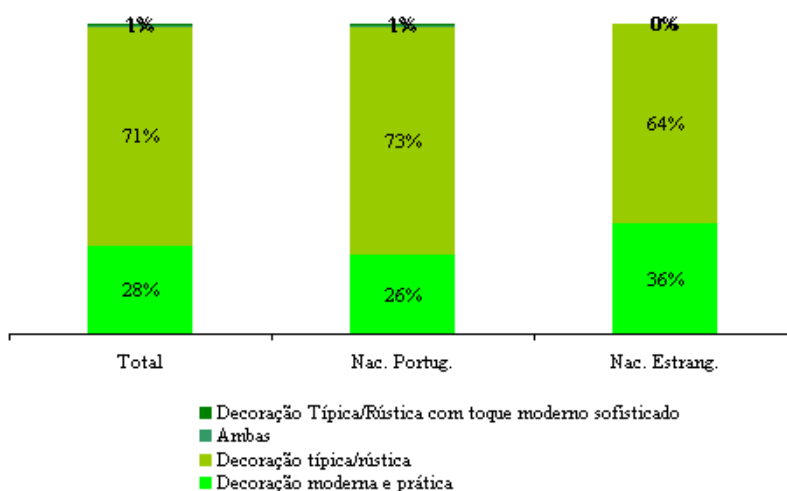
Quais as razões que levam a frequentar Restaurantes de Tapas/Petiscos?



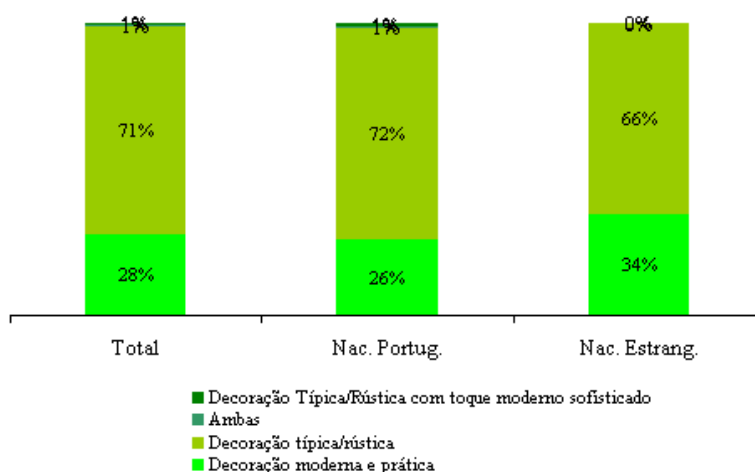
Se costumam frequentar, quais as razões que levam a frequentar Restaurantes de Tapas/Petiscos?



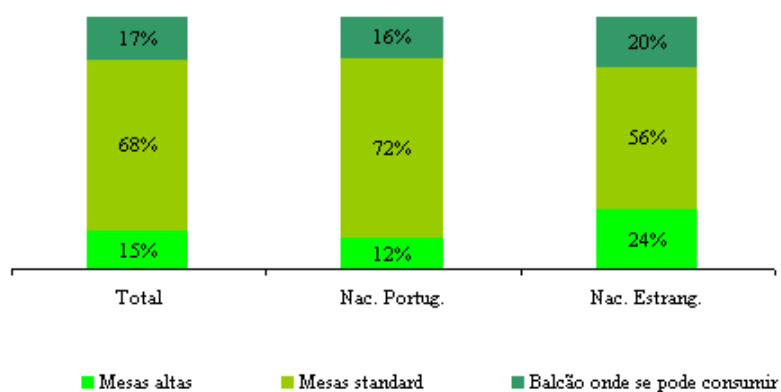
Qual o tipo de decoração mais apreciada num Restaurante de Tapas/Petiscos?



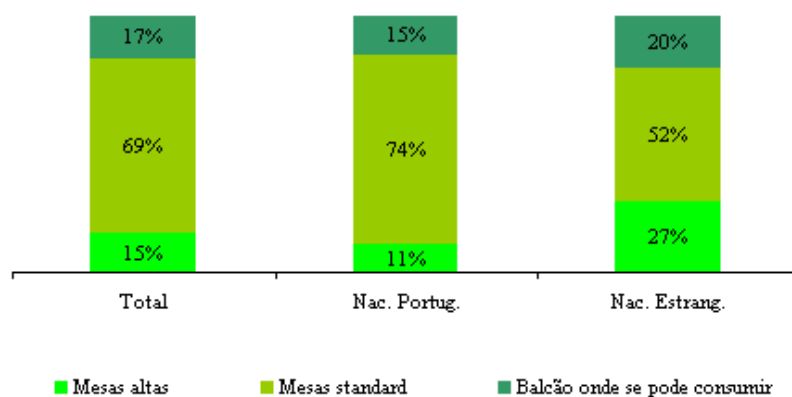
Se costumam frequentar, qual o tipo de decoração mais apreciada num Restaurante de Tapas/Petiscos?



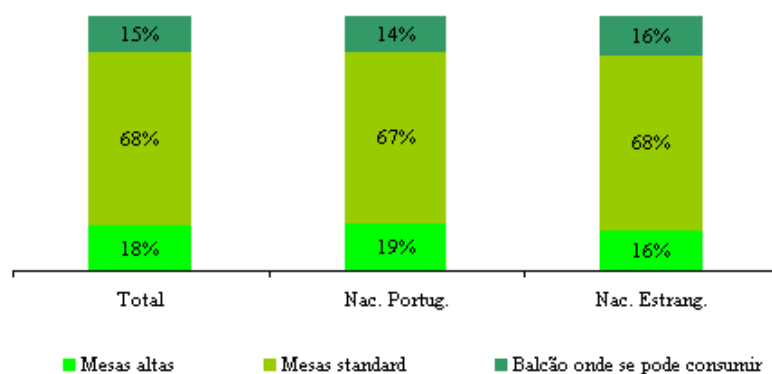
Qual o layout de Restaurante preferido?



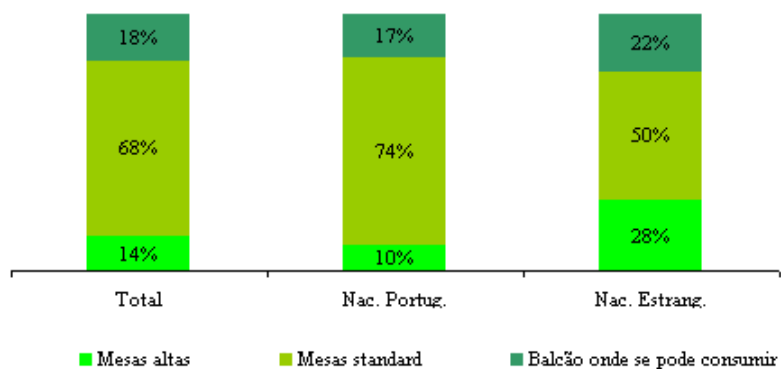
Se costumam frequentar, qual o layout de Restaurante preferido?



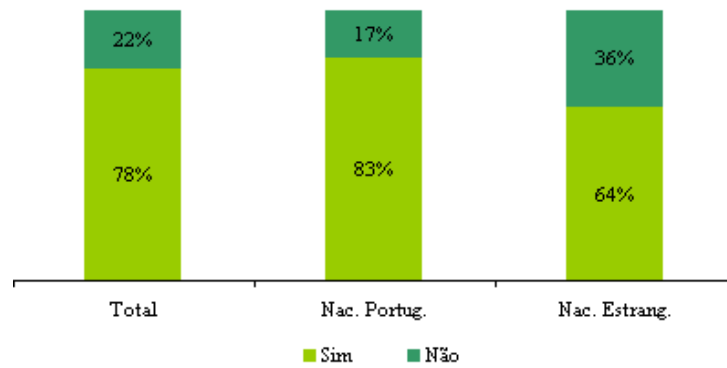
Tipo de layout por tipo de decoração - Decoração Moderna e Prática



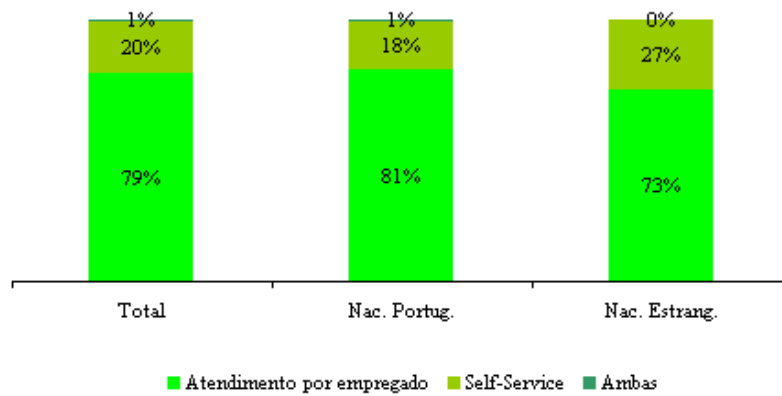
Tipo de layout por tipo de decoração - Decoração Típica/Rústica



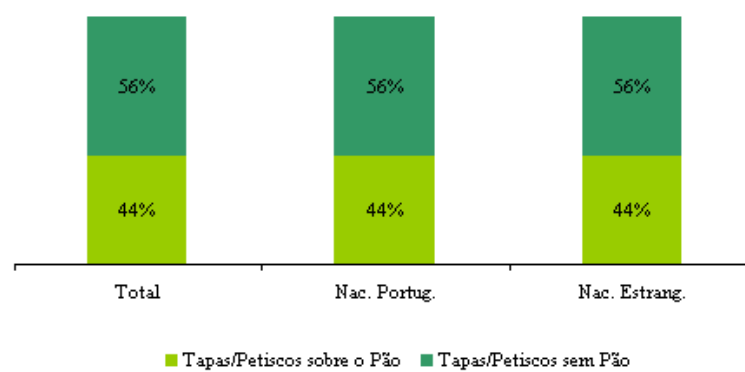
Consideram importante exposição de Tapas/Petiscos?



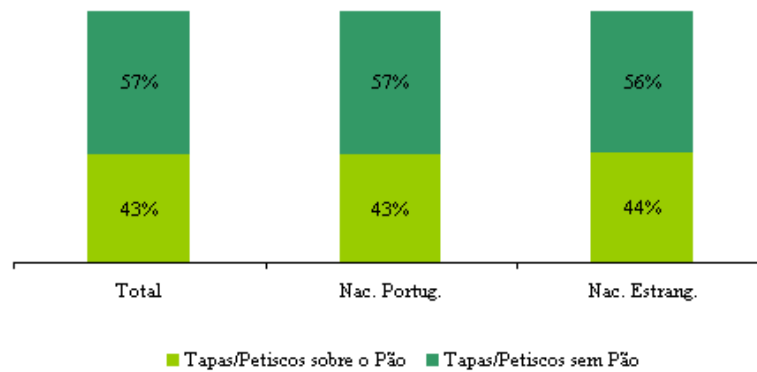
Que tipo de atendimento preferem?



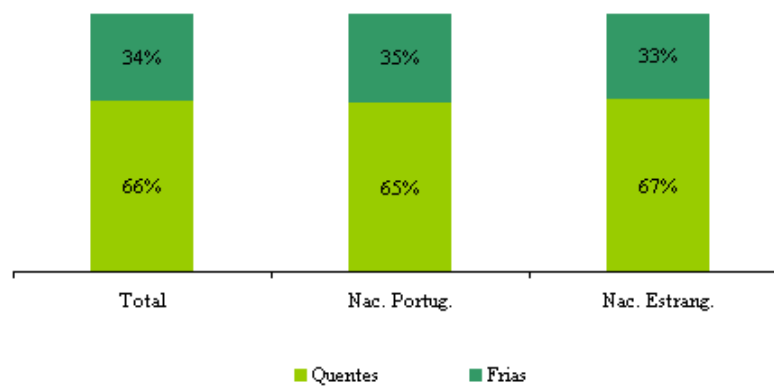
Que tipologia de Tapas/Petiscos mais apreciam?



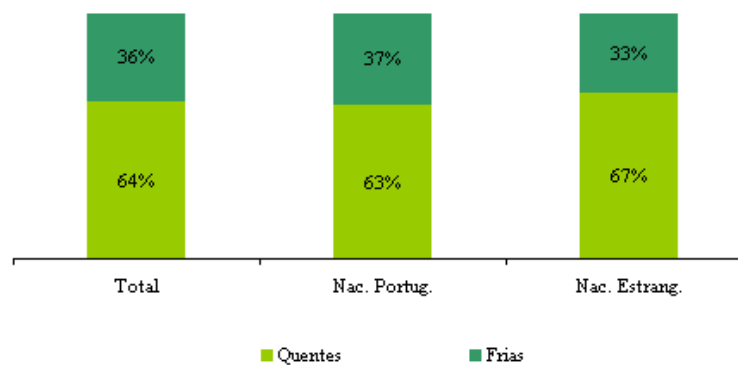
Se costumam frequentar, que tipologia de Tapas/Petiscos mais apreciam?



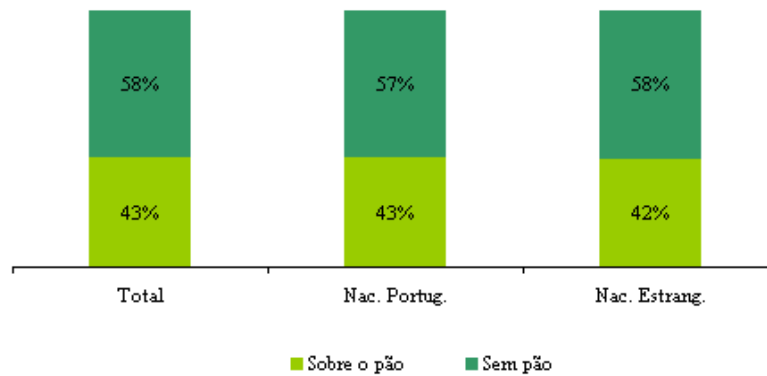
Que tipologia de Tapas/Petiscos mais apreciam?



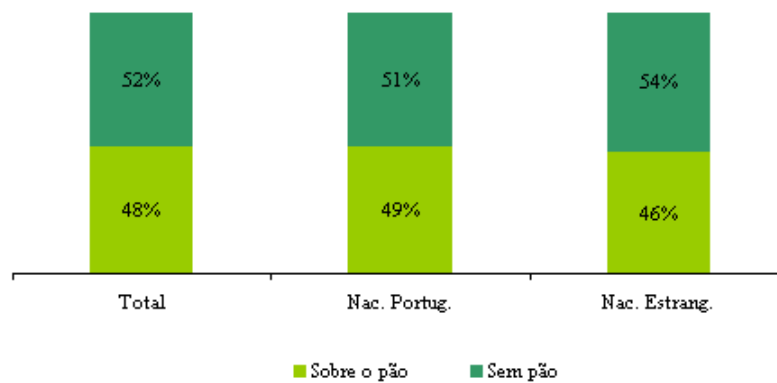
Se costumam frequentar, que tipologia de Tapas/Petiscos mais apreciam?



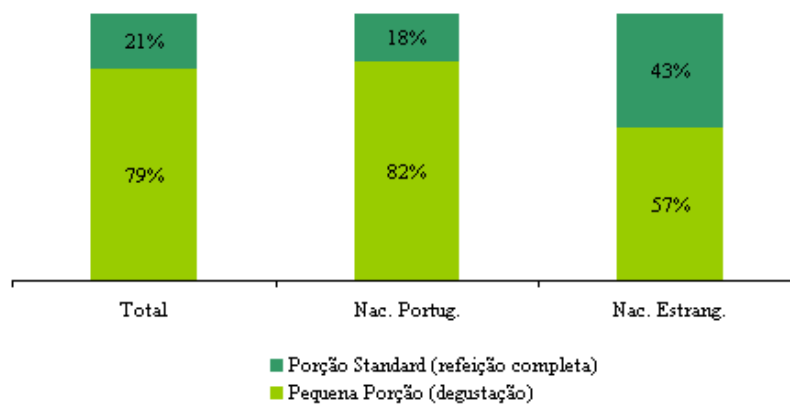
Tapas Quentes - Sobre e sem pão



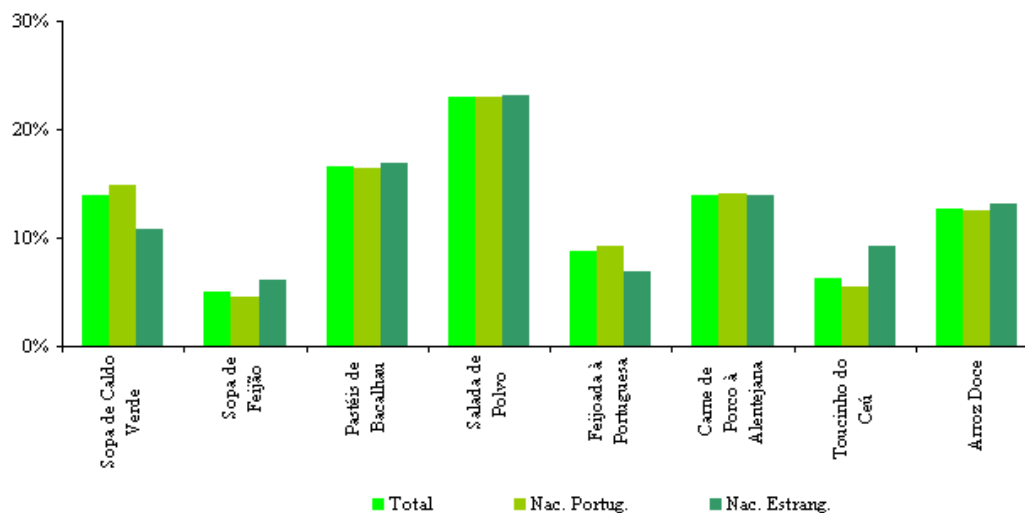
Tapas Frias - Sobre e sem pão



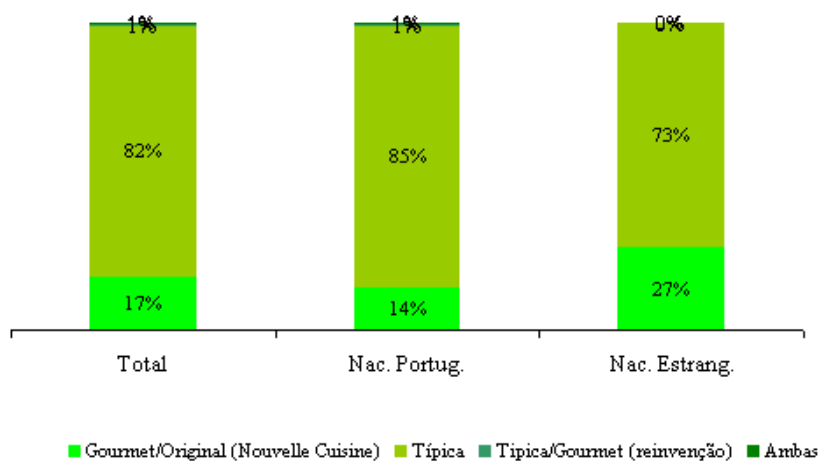
Qual a dimensão da porção de Tapas/Petiscos preferida?



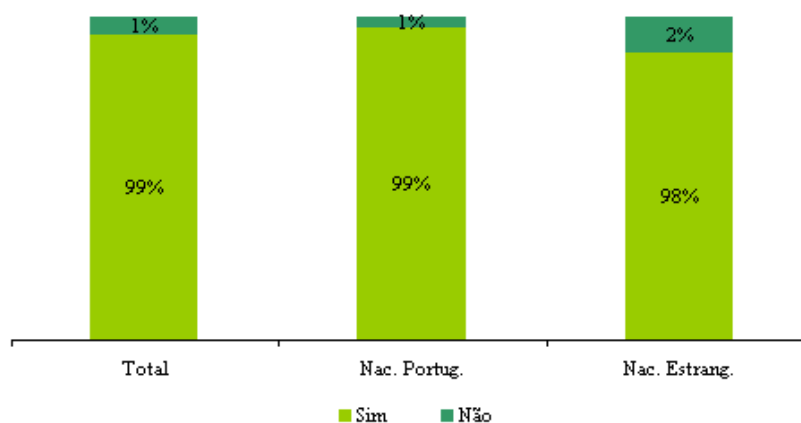
Quais as especialidades portuguesas preferidas?



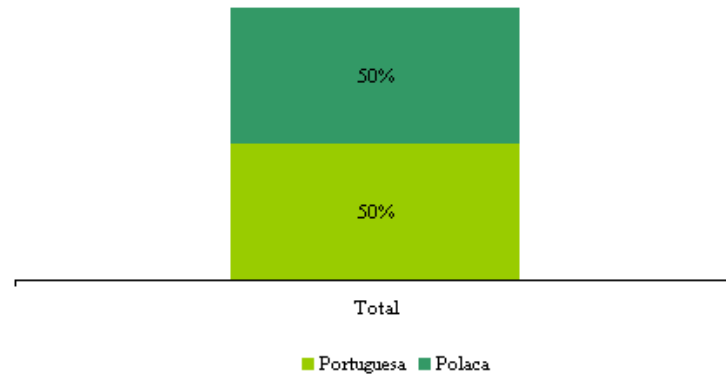
Qual o estilo de apresentação preferido?



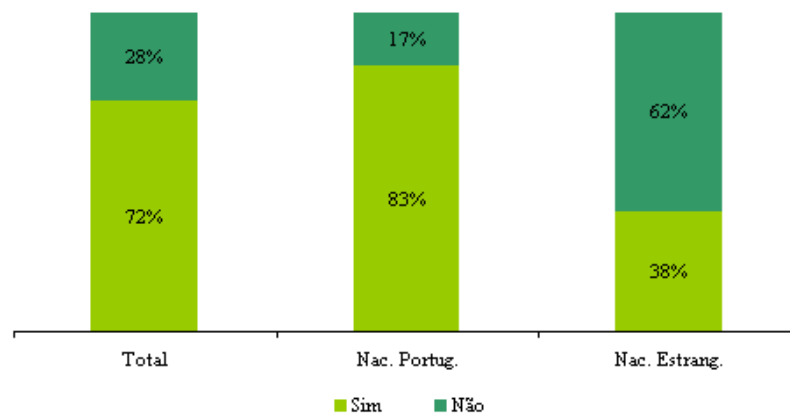
Se existisse um conceito de Restaurante em Portugal com especialidades portuguesas (Restaurante de Tapas/Petiscos Portugueses), experimentaríamos/frequentaríamos o Restaurante?



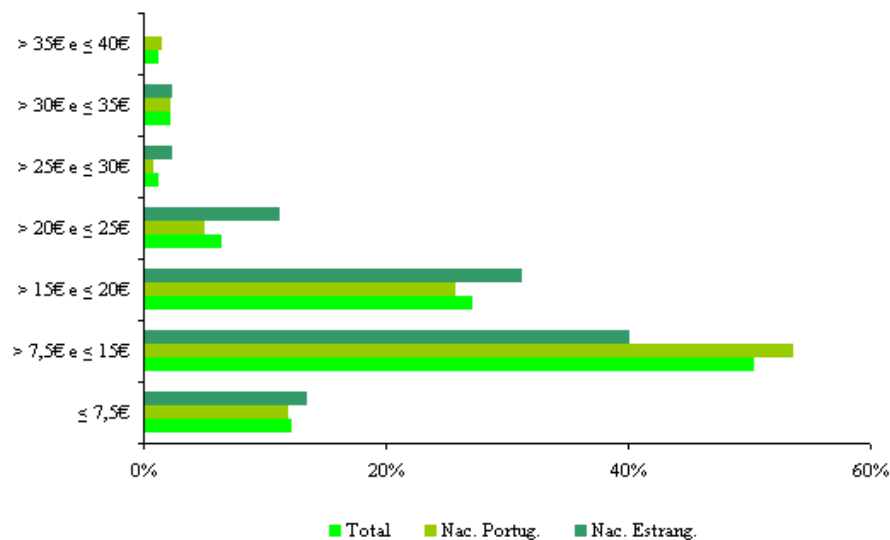
**Nacionalidade de inquiridos que não
experimentaliam/frequentariam se existisse conceito
semelhante em Portugal (2 inquiridos, ambos do sexo feminino,
com idade entre os 25-34 anos)**



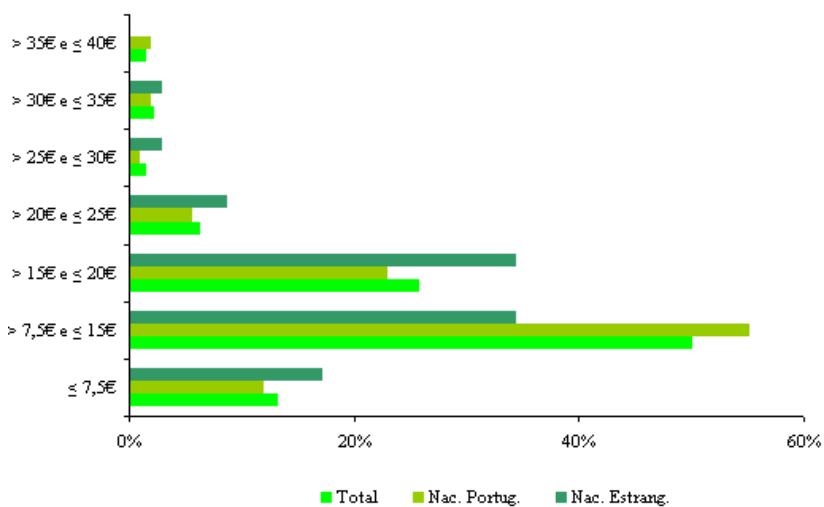
**Alguma vez frequentou em Portugal um restaurante com
conceito semelhante?**



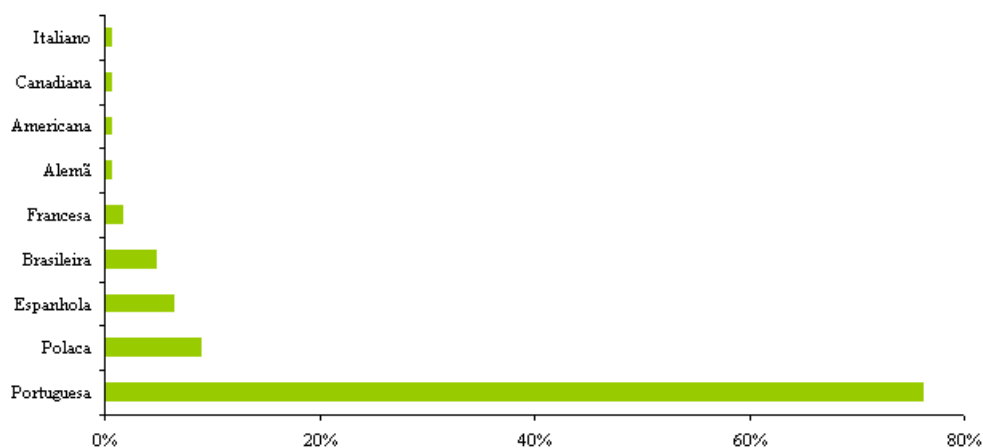
Quanto estariam dispostos a pagar por uma refeição?



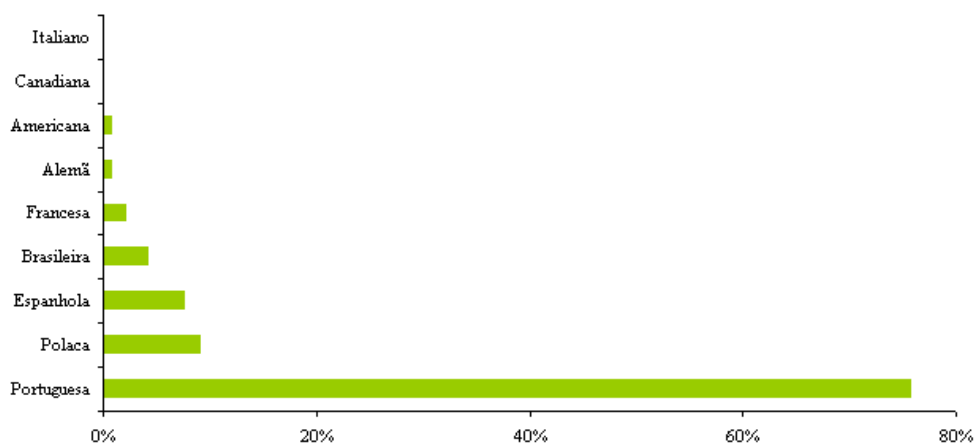
Se costumam frequentar, quanto estariam dispostos a pagar por uma refeição?



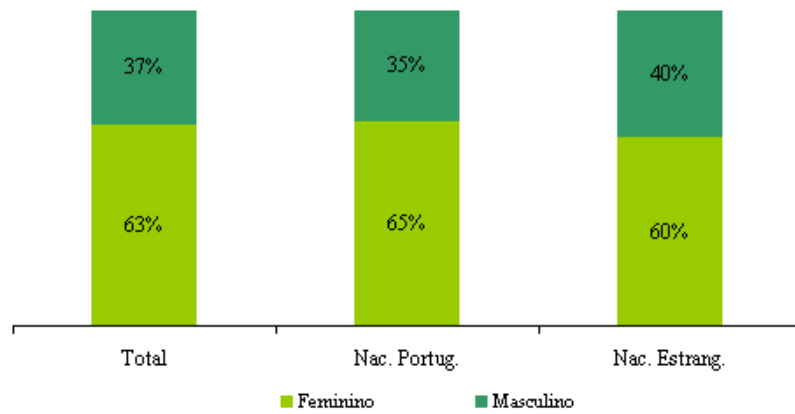
Nacionalidade dos Inquiridos



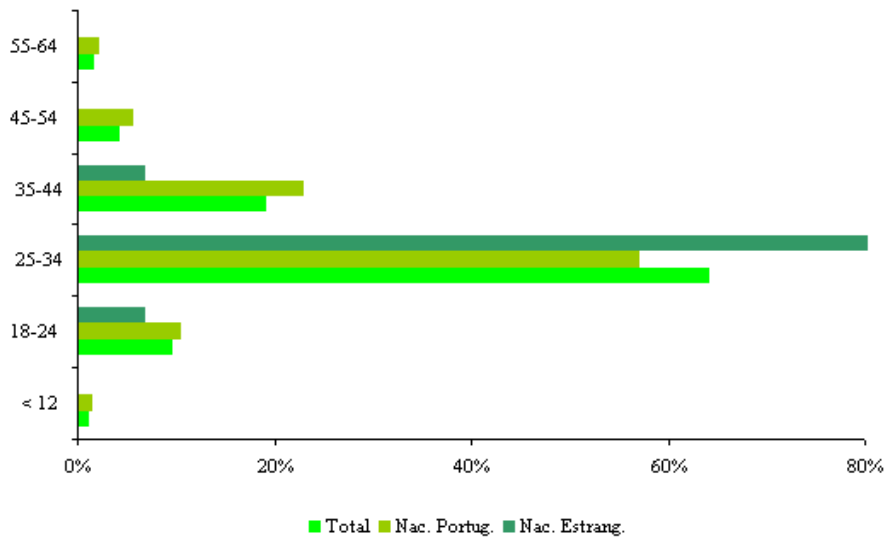
Nacionalidade dos inquiridos que costumam frequentar



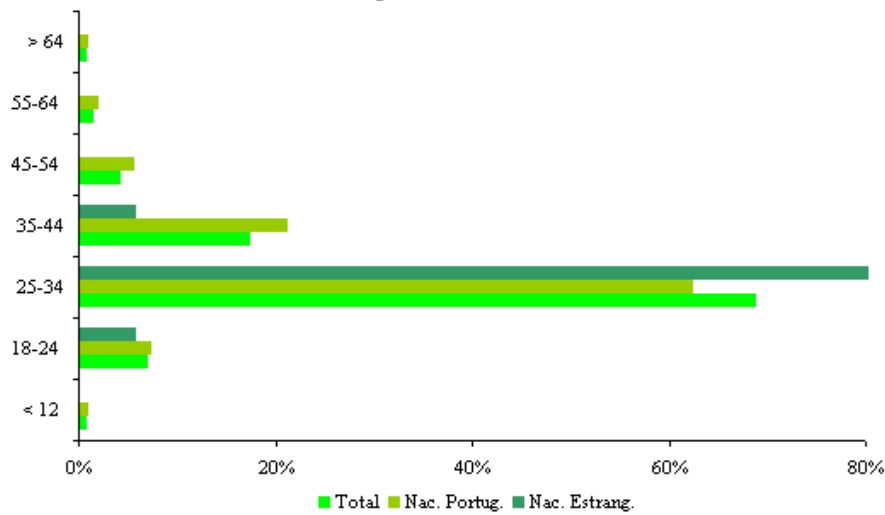
Sexo dos Inquiridos



Intervalos de idade dos inquiridos



Intervalos de idade dos inquiridos que costumam frequentar Restaurantes de Tapas/Petiscos



Anexo VI – Caracterização de Outros Concorrentes

El Gordo

Restaurante espanhol com decoração muito típica, oferece variedade considerável de tapas espanholas: *Risoto* de Chocos Preto, Pimentos de *Pádrón*, Polvo à Galega, Gambas Caramelizadas com Espinafres, Lombinhos de porco, Perdiz de Escabeche, Caranguejos de Casca Mole e *Tortilla El Gordo*.

Preço médio: 25€

Morada: Rua de São Boaventura 16 1200-409 Lisboa

Horário: 2^a a Domingo das 17h à 02h00

Frog Tapas Bar

Assentando o seu conceito na arte de petiscar, este restaurante inspira-se na cozinha Ibérica e desenvolve a sua oferta em 2 vertentes, *Tapeo* (5 tapas à escolha do Chefe) ou Ementa. Apesar de alguns dos seus pratos serem também consumidos em Portugal, a sua oferta tem maioritariamente uma raiz espanhola, como é possível verificar através da oferta de *Tortillas*, *Patatas Bravas*, *Montaditos* e *Pinchitos*. Frog Tapas Bar pode-se, assim, considerar um restaurante de tapas espanholas em Portugal. Os preços são acessíveis, sendo o preço do *Tapeo* de 9€ e cada Tapa 1,5€ ou 2,5€

Preço Médio: 12€

Morada: Rua Braamcamp n° 9 Loja B 1250-048 Lisboa

Horário: 2^a a 5^a feira 08h às 24H

Sextas e Sábados 08h às 15H - 19H às 24H

La Hora Española

Com cozinha espanhola e decoração rústica, *La Hora Española* é ideal para petiscar Presuntos de Bolota, Queijos e uma extensa lista de tapas (a maior parte das quais frias), bem como outros petiscos do país vizinho. O preço das tapas varia entre 3,5€ e 4€.

Complementarmente o restaurante oferece também um serviço de mercearia com produtos espanhóis tais como comida, livros, cd's e sapatos.

Preço médio: Menos de 20€

Morada: Calçada Marquês de Abrantes 58 1200-719 Lisboa

Horário: 2^a a Sábado das 19h à 02h00

Domingo das 19h a 00h00

Lizarran

Restaurante de tapas e petiscos espanhóis com o carisma da cultura e gastronomia vizinhas, o *Lizarran* procura remontar a uma taberna espanhola, a típica *bodega* das *Portas del Sol*. Ovos Mexidos com Salmão e Gambas, *Tortillas*, *Rabas* (choco frito), *Batatas Bravas* e Polvo à Feira, são alguns dos petiscos que lá se poderá encontrar.

Preço médio: 15€

Morada: Rua Poeta Bocage 15-B 1600-581 Lisboa

Horário: 2^a a Domingo das 12h às 02h00

El Tapas

Restaurante com decoração rústica, o *El Tapas* oferece tapas e pratos tipicamente espanhóis, tratando-se de um autêntico *bodegon*. *Paella* é uma das especialidades.

Preço médio: 12€

Morada: Rua do Bojador 99 e 101 Parque das Nações 1990-096 Lisboa

Horário: 2^a a 6^a das 12h à 01h00

Sábado e Domingo das 12h à 03h00

Bocca - Gastrobar

Com ambiente moderno e sofisticado, o Gastrobar do Bocca proporciona a degustação e partilha de pratos da cozinha criativa de autor em pequenas doses. Apresenta uma carta leve

e saudável (sandesh, saladas, massas e *risotos*), um serviço rápido e boa relação qualidade/preço.

Preço médio: 13,5€ como opção mais económica (prato, sobremesa, bebida e café)

Morada: Rua Rodrigo da Fonseca 87 – D 1250-190 Lisboa

Horário: 3^a a 6^a das 12h30 às 14h30 e Sábado das 13h às 15h

3^a a 5^a das 20h às 23h e 6^a e Sábados das 20h às 24h

Anexo VII – Plano Operacional TugaSabores

Às 9h começam a entrar mercadorias (carne, peixe, frutas, legumes, entre outros), pelo que à mesma hora entra o 1º chefe com o objectivo de conferir todas estas entradas. Às 10h entra a 1ª cozinheira que se ocupa dos preparativos das primeiras refeições a servir (cortar legumes, preparar carnes, fatiar queijos e presuntos, arranjar peixe, entre outros) e que se iniciam às 12h.

Às 12h inicia-se o atendimento ao Cliente pelo que é fundamental o reforço da equipa. Assim sendo, às 12h entra a ajudante de cozinha que se ocupará, tal como o nome indica, da preparação das refeições sob a chefia da 1ª chefe, bem como das limpezas regulares que deverão ser feitas ao longo do dia, de forma a manter o restaurante limpo e organizado. Também a esta hora iniciarão a sua actividade o 2º chefe e 4 empregados de mesa que tratarão dos últimos preparativos para iniciar a recepção dos Clientes (organização da sala, preparação das mesas), sendo responsáveis pelo ciclo de atendimento aos Clientes: recepção, indicação do lugar no restaurante, distribuição das ementas, levantamento de pedidos, distribuição dos pratos, servindo o Cliente ao longo de toda a refeição e apresentando a conta, no final da mesma. Os chefes de mesa terão como responsabilidade o controlo das saídas para as mesas bem como gestão e serviço ao balcão.

Às 13h será feito novo reforço da equipa com a entrada de mais 2 empregados de mesa. A equipa estará, então, completa das 13h às 14h, hora de elevada afluência de Clientes, de forma a assegurar a satisfação dos mesmos.

Às 14h sairá o 1º chefe que retornará ao serviço às 20h, sendo que o 2º chefe ficará ao serviço até às 15h, retomando também às 20h para o jantar. Às 15h será feita uma limpeza mais geral pela ajudante de cozinha que sairá às 16h para descanso, bem como os 4 empregados de mesa que entraram às 12h. Porém, entrará a 2ª cozinheira que ficará ao serviço em simultâneo com os 2 empregados de mesa que entraram às 12h de forma a garantir o atendimento dos Clientes que poderão frequentar o restaurante ao longo de toda a tarde. Esta será também a hora de reforço de mercadorias e por volta das 17h iniciar-se-á a preparação das refeições da noite.

Às 18h será a hora de saída da 1ª cozinheira.

Às 19h a ajudante de cozinha retomará ao serviço, iniciando-o com limpezas parciais e passando imediatamente de seguida ao reforço da equipa de cozinha.

Às 20h entrarão novamente ao serviço os 2 chefes e os 4 empregados de mesa, ficando a equipa totalmente completa com excepção da 1ª cozinheira, uma vez que a hora de jantar é de menos afluxo do que a hora de almoço. Esta será a hora de início de afluxo de Clientes para jantar pelo que as actividades desenvolvidas são semelhantes às da hora de almoço.

Às 21h abandonarão o serviço os 2 empregados de mesa com horário ininterrupto e a equipa permanecerá com aquele número de colaboradores até às 23h.

Às 23h será o término do trabalho diário da ajudante de cozinha e do 1º chefe, iniciando um turno de 2 horas de uma empregada de limpeza responsável pela limpeza geral de todo o restaurante.

Às 00h sairá o 2º cozinheiro, bem como os 4 empregados de mesas com os turnos descontínuos.

À 1h o 2º chefe fechará o restaurante, saindo à sua hora a empregada de limpeza geral.

Anexo VIII – Levantamento de Proveitos e Custos inerentes ao funcionamento do projecto

		2011	2012	2013	2014	2015
# Lugares		100				
Taxa de Lotação média diária (hora do almoço)		35%				
Taxa de Lotação média diária (entre refeições)		15%				
Taxa de Lotação média diária (jantar)		50%				
# Refeições Almoço/dia				35		
# Refeições Entre Refeições/dia				15		
# Refeições Jantar/dia				50		
# Total de Refeições/dia				100		
# Total de Refeições/ano				36.300		
Preço Médio das refeições (s/IVA)				13,27 €		
Taxa de IVA				13%		
Prestação de Serviços						
# Refeições		36.300	38115	40021	42023	44125
Preço Médio das Refeições (s/ IVA)		13,27 €	13,67 €	14,08 €	14,51 €	14,94 €
Prestação de Serviços Totais (s/ IVA)		481.858,41 €	521.129,87 €	563.605,47 €	609.553,10 €	659.244,37 €
# Refeições - Var		105%	105%	105%	105%	
Preço Médio das Refeições - Var		103%	103%	103%	103%	
Custos com o Pessoal						
	Orden. Médio Mensal	# Colaboradores	Mensal	Annual (c/ seg Soc)		
Chefe de Mesa	817 €	2	1.633 €	24.255 €		
Empregado de Mesa	601 €	6	3.605 €	53.534 €		
Cozinheira	601 €	2	1.202 €	17.845 €		
Ajudante de Cozinha	554 €	1	554 €	8.229 €		
Empregada de Limpeza	554 €	1	554 €	8.229 €		
			7.548 €	112.093 €		
		€ Ano s/ IVA	Quantidade	Total € s/ IVA	Taxa de IVA	
Medicina no Trabalho (saúde, higiene e segurança no trabalho)		45,0 €	12	540,0 €	21%	
Cresc. Ordenado ao ano	103%					
	2011	2012	2013	2014	2015	
Custos com Pessoal	112.633 €	116.012 €	119.492 €	123.077 €	126.769 €	
% Prestação de Serviços	23,37%	22,26%	21,20%	20,19%	19,23%	
% Média das Prestação de Serviços	21,25%					

Investimento Inicial (s/ IVA) 423.764,7 €

Obras (Edifícios e Outras Construções) 350.000,0 €

IVA 21%

Taxa de Amortização 20%

	€/Unidade	Quantidade	Total€ s/ IVA	Taxa de IVA	Tx Amortização	# Anos Amort.
Balcão e Vitrina	25.500,0 €	1	25.500,0 €	21%	12,50%	8
Bancada de apoio em aço inox, em L, equipada com cuba de lavagem, torneira de pedal	1.590,0 €	1	1.590,0 €	21%	12,50%	8
Bancada em aço inox, equipada com tulla de borras, cuba de lavagem, torneira de ped	1.590,0 €	1	1.590,0 €	21%	12,50%	8
Bancada de apoio em aço inox, equipada com 2 cubas de lavagem e portas (cozinha)	1.595,0 €	1	1.595,0 €	21%	12,50%	8
Mesa central em aço inox com 2 gavetas	590,0 €	1	590,0 €	21%	12,50%	8
3 Armários mural, totalmente fechado, com 1 prateleira e portas de correr	2.680,0 €	1	2.680,0 €	21%	12,50%	8
Armário frigorífico em aço inox de 700 Lts com 1 porta, temperatura positiva (0 a 5°)	1.350,0 €	1	1.350,0 €	21%	12,50%	8
Armário frigorífico em aço inox de 700 Lts com 1 porta, temperatura negativa (-18 a -1°)	1.580,0 €	1	1.580,0 €	21%	12,50%	8
Mesas standard	65,0 €	45	2.925,0 €	21%	12,50%	8
Cadeiras standard	45,0 €	90	4.050,0 €	21%	12,50%	8
Cadeiras de balcão	55,0 €	10	550,0 €	21%	12,50%	8
Guarda Sóis de esplanada em alumínio com acabamentos em inox e capas tela em PVC	485,0 €	4	1.940,0 €	21%	12,50%	8
Guardanapos (cada)	1,0 €	200	200,0 €	21%	50,00%	2
Toalha 130x130 (cada)	3,9 €	90	351,0 €	21%	50,00%	2
Decoração (candeeiro...)	10.000,0 €	1	10.000,0 €	21%	25,00%	4
Material e utensílios de cozinha (talheres, pratos, taças...)	2.500,0 €	1	2.500,0 €	21%	29,17%	3
Balde de detritos com pedal aço inox	320,0 €	1	320,0 €	21%	29,17%	3
Torradeira dupla com interruptor individual por andar	225,0 €	1	225,0 €	21%	14,28%	7
Tostadeira nervurada, média	380,0 €	1	380,0 €	21%	14,28%	7
Máquina de sumo de laranja natural em aço inox	1.780,0 €	1	1.780,0 €	21%	14,28%	7
Máquina de cubos de gelo com produção de 34kg/24h - 16kg de depósito	1.360,0 €	1	1.360,0 €	21%	14,28%	7
Máquina de Lavar Louça com produção de 1.300 peças/hora	1.300,0 €	1	1.300,0 €	21%	14,28%	7
Cortadora de carnes frias com lâmina de 250mm e afiador incorporado	416,0 €	1	416,0 €	21%	14,28%	7
Grelhador a gás simples, com deflectores e 2 câmaras	3.300,0 €	1	3.300,0 €	21%	14,28%	7
Fogão a gás com 6 queimadores e 1 forno	2.230,0 €	1	2.230,0 €	21%	14,28%	7
Fritadeira eléctrica -380cv, dupla com capacidade de 12lts cada cuba com móvel inferior	1.950,0 €	1	1.950,0 €	21%	14,28%	7
Balança	350,0 €	1	350,0 €	21%	14,28%	7
Hóte de parede em aço inox equipado com filtros de gordura	1.450,0 €	1	1.450,0 €	21%	14,28%	7
Esquentador	250,0 €	1	250,0 €	21%	14,28%	7
Máquina de lavar copos	300,0 €	1	300,0 €	21%	14,28%	7
Máquina de cerveja	oferta do fornecedor	1	0,0 €	21%	14,28%	7
Moinho de Café	oferta do fornecedor	1	0,0 €	21%	14,28%	7
Máquina de Café	oferta do fornecedor	1	0,0 €	21%	14,28%	7
Monta-Cargas	5.000,0 €	1	5.000,0 €	21%	14,28%	7
Ar-Condicionado	6.000,0 €	1	6.000,0 €	21%	12,50%	8
Plasma	1.100,0 €	1	1.100,0 €	21%	14,28%	7
Micro-ondas	80,0 €	1	80,0 €	21%	14,28%	7
Equipamento Básico s/ IVA (com desconto de 15%)			73.764,7 €			
Desconto			13.017,3 €			

Nota: equipamentos como distribuidores de papel, suportes, secadores de mãos, entre outros, são colocados à disposição pela fornecedora de detergentes durante o período de contrato

	2011	2012	2013	2014	2015
% Prestação de Serviços	2,70%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Média das Prestação de Serviços	0,54%				

Amortizações

	Valor s/ IVA	Anos	2011	2012	2013	2014	2015
Decoração de interiores	8.500,0 €	4 Reinveste em 2014	2.125,00 €	2.125,00 €	2.125,00 €	2.125,00 €	2.125,00 €
Mobiliário e Ar-Condicionado	44.149,0 €	8	5.518,6 €	5.518,6 €	5.518,6 €	5.518,6 €	5.518,6 €
Roupa branca e atalhados	468,4 €	2 Reinveste em 2012 e 2014	234,2 €	234,2 €	234,2 €	234,2 €	234,2 €
Louças e objectos de vidro, excepto decoratí	2.397,0 €	3 Reinveste em 2013	699,1 €	699,1 €	699,1 €	699,1 €	699,1 €
Máquinas, aparelhos, utensílios e instalações	18.250,4 €	7	2.606,1 €	2.606,1 €	2.606,1 €	2.606,1 €	2.606,1 €
Obras	350.000,0 €	5	70.000,0 €	70.000,0 €	70.000,0 €	70.000,0 €	70.000,0 €
Amortizações			81.183,07 €	81.183,07 €	81.183,07 €	81.183,07 €	81.183,07 €
	% Prestação de Serviços		16,85%	15,58%	14,40%	13,32%	12,31%
	% Média das Prestação de Serviços		14,49%				

CMVMC s/ IVA

	Prod e Matérias Primas / Mês (s/IVA)	16.006,9 €	Prod e Matérias Primas / Ano (s/IVA)	192.082,6 €	Taxa de IVA	21%
		2011	2012	2013	2014	2015
Produtos e Matérias Primas s/ IVA		192.082,61 €	197.845,09 €	203.780,44 €	209.893,86 €	216.190,67 €
Produtos e Matérias-Primas - Var		103%	103%	103%	103%	
	% Prestação de Serviços	39,86%	37,96%	36,16%	34,43%	32,79%
	% Média das Prestação de Serviços	36,24%				

Custos Fixos

	Mês s/ IVA	Ano s/ IVA	Quantidade	Total € s/ IVA	Taxa de IVA
Serviços inerentes ao funcionamento (água, gás, luz, comunicações, produtos de higiene)	3.966,7 €	47.600,6 €	1	47.600,6 €	21% (1)
Desbaratização/Desratização (toda a área interior das instalações)		330,0 €	1	330,0 €	21%
Manutenção de aparelhos insectocaçadores		180,0 €	1	180,0 €	21%
Revisão de Extintor de Pó ABC até 6 quilos		7,5 €	3	22,5 €	21%
Carregamento de Extintor de Pó Químico ABC até 6 quilos		15,0 €	3	45,0 €	21%
Higienização de Filtros	32,0 €	384,0 €	1	384,0 €	21%
Honorários (arquitectos e projectos de especialidade - AVAC, água...)		8.000,0 €	1	8.000,0 €	21%
Seguros (comércio e trabalho)		1.520,0 €	1	1.520,0 €	0%
Exteminador de Insectos		130,0 €	1	130,0 €	21%
Extintor de pó ABC 6Kgs com manómetro		30,0 €	3	90,0 €	6%
Winrest - Módulo "via radio"		574,8 €	1	574,8 €	21%
Licenças camarárias (licenças de esplanadas, toldos, publicidade)		700,0 €	1	700,0 €	0%
Registo da marca e sociedade		1.000,0 €	1	1.000,0 €	0%
Direitos de Autor (música e tv)		500,0 €	1	500,0 €	0%
Prestação de serviços intra-empresas do Grupo	500,0 €	6.000,0 €	1	6.000,0 €	21%

(1) Por simplificação considerou-se IVA a 21% embora a alguns dos itens fosse aplicável IVA mais baixo (ex.: 5% para água)

	Referência	2011	2012	2013	2014	2015
Site	1.500 €	1.500 €				
Manutenção do Site	100 €	100 €	103 €	106 €	109 €	113 €
Links	400 €	400 €	412 €	424 €	437 €	450 €
Revistas	1500€ / Mês / Revista (3)	4.500 €				
Guias	Sem custos					
Brochuras	500€ / colocação em brochura (2)	1.000 €				
Flyers	1.000 €	1.000 €				
Cartão do Restaurante	250€ / Ano	250 €	258 €	265 €	273 €	281 €
	Total s/ IVA	8.750 €	773 €	796 €	820 €	844 €
	Taxa de IVA	21%				
		2011	2012	2013	2014	2015
Publicidade		8.750,0 €	772,5 €	795,7 €	819,5 €	844,1 €
Administração/Gestão		6.000,0 €	6.180,00 €	6.365,40 €	6.556,36 €	6.753,05 €
Serviços inerentes ao funcionamento		48.562,1 €	50.018,99 €	51.519,56 €	53.065,15 €	54.657,10 €
Seguros		1.520,0 €	1.565,60 €	1.612,57 €	1.660,95 €	1.710,77 €
Honorários		8.000,0 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Outros Custos Fixos		2.994,8 €	1.236,00 €	1.273,08 €	1.311,27 €	1.350,61 €
Custos Fixos (s/ IVA)		75.826,88 €	59.773,09 €	61.566,28 €	63.413,27 €	65.315,67 €
Custos Fixos - Var		103%	103%	103%	103%	
Publicidade	% Prestação de Serviços	1,82%	0,15%	0,14%	0,13%	0,13%
	% Média das Prestação de Serviços	0,47%				
Administração/Gestão	% Prestação de Serviços	1,25%	1,19%	1,13%	1,08%	1,02%
	% Média das Prestação de Serviços	1,13%				
Serviços inerentes ao funcionamento	% Prestação de Serviços	10,08%	9,60%	9,14%	8,71%	8,29%
	% Média das Prestação de Serviços	9,16%				
Seguros	% Prestação de Serviços	0,32%	0,30%	0,29%	0,27%	0,26%
	% Média das Prestação de Serviços	0,29%				
Honorários	% Prestação de Serviços	1,66%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	% Média das Prestação de Serviços	0,33%				
Outros Custos Fixos	% Prestação de Serviços	0,62%	0,24%	0,23%	0,22%	0,20%
	% Média das Prestação de Serviços	0,30%				

Dívida de Médio e Longo Prazo

Obras (Edifícios e Outras Construções)	350.000 €
Capitais Próprios	235.000 €
Empréstimo LP do Banco (Linha de Crédito In	197.579 €
Spread Trimestral	0,74%
Eunbor Trimestral	0,47%
Taxa de Juro Trimestral de Empréstimo de N	1,21%
Prazo de Amortização (Trimestres)	10
Período de Carência de Capital (Trimestres)	6

2010 (Ano 0)

	2011				2012			
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Capital em dívida	197.579 €	197.579 €	197.579 €	197.579 €	197.579 €	197.579 €	178.870 €	159.936 €
Prestação	2.385 €	2.385 €	2.385 €	2.385 €	2.385 €	2.385 €	21.093 €	21.093 €
Amort. do empréstimo	2.385 €	2.385 €	2.385 €	2.385 €	2.385 €	2.385 €	18.708 €	18.934 €
Juro							2.385 €	2.159 €

	2013				2014			
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Capital em dívida	140.774 €	121.380 €	101.752 €	81.887 €	61.782 €	41.455 €	20.842 €	0 €
Prestação	21.093 €	21.093 €	21.093 €	21.093 €	21.093 €	21.093 €	21.093 €	21.093 €
Amort. do empréstimo	19.163 €	19.394 €	19.628 €	19.865 €	20.105 €	20.347 €	20.593 €	20.842 €
Juro	1.931 €	1.699 €	1.465 €	1.228 €	989 €	746 €	500 €	252 €

Juro	2011	2012	2013	2014	2015
% Prestação de Serviços	9,541%	9,315%	6,324%	2,486%	-
% Média das Prestação de Serviços	1,98%	1,79%	1,12%	0,41%	0,00%

CEA

	Valor s/ IVA (Ano 0)	Valor s/ IVA (2016)	# Anos Amort.	Anuidade	CEA
Balcão e Vitrina	21.675,00 €	42.677,92 €	8	5,01	8.519,27 €
Bancada de apoio em aço inox, em L, equipada com cuba de lavagem	1.351,50 €	2.661,09 €	8	5,01	531,20 €
Bancada em aço inox, equipada com tuiha de borras, cuba de lavagem	1.351,50 €	2.661,09 €	8	5,01	531,20 €
Bancada de apoio em aço inox, equipada com 2 cubas de lavagem e j	1.355,75 €	2.669,46 €	8	5,01	532,87 €
Mesa central em aço inox com 2 gavetas	501,50 €	987,45 €	8	5,01	197,11 €
3 Armários mural, totalmente fechado, com 1 prateleira e portas de co	2.278,00 €	4.485,37 €	8	5,01	895,36 €
Armário frigorífico em aço inox de 700 Lts com 1 porta, temperatura f	1.147,50 €	2.259,42 €	8	5,01	451,02 €
Armário frigorífico em aço inox de 700 Lts com 1 porta, temperatura r	1.343,00 €	2.644,36 €	8	5,01	527,86 €
Mesas standard	2.486,25 €	4.895,41 €	8	5,01	977,21 €
Cadeiras standard	3.442,50 €	6.778,26 €	8	5,01	1.353,06 €
Cadeiras de balcão	467,50 €	920,50 €	8	5,01	183,75 €
Guarda Sôis de esplanada em alumínio com acabamentos em inox e c	1.649,00 €	3.246,87 €	8	5,01	648,13 €
Guardanapos (cada)	170,00 €	334,73 €	2	1,70	197,43 €
Toalha 130x130 (cada)	298,35 €	587,45 €	2	1,70	346,50 €
Decoração (candeeiro...)	8.500,00 €	16.736,44 €	4	3,05	5.482,39 €
Material e utensílios de cozinha (talheres, pratos, taças...)	2.125,00 €	4.184,11 €	3	2,70	1.552,41 €
Balde de detritos com pedal aço inox	272,00 €	535,57 €	3	2,70	198,71 €
Torradeira dupla com interruptor individual por andar	191,25 €	376,57 €	7	4,60	81,86 €
Tostadeira nervurada, média	323,00 €	635,98 €	7	4,60	138,26 €
Máquina de sumo de laranja natural em aço inox	1.513,00 €	2.979,09 €	7	4,60	647,64 €
Máquina de cubos de gelo com produção de 34kg/24h - 16kg de dep	1.156,00 €	2.276,16 €	7	4,60	494,83 €
Máquina de Lavar Louça com produção de 1.300 peças/hora	1.105,00 €	2.175,74 €	7	4,60	473,00 €
Cortadora de carnes frias com lâmina de 250mm e afiador incorporad	353,60 €	696,24 €	7	4,60	151,36 €
Grelhador a gás simples, com deflectores e 2 câmaras	2.805,00 €	5.523,03 €	7	4,60	1.200,68 €
Fogão a gás com 6 queimadores e 1 forno	1.895,50 €	3.732,23 €	7	4,60	811,37 €
Fritadeira elétrica -380cv, dupla com capacidade de 12lts cada cuba	1.657,50 €	3.263,61 €	7	4,60	709,49 €
Balança	297,50 €	585,78 €	7	4,60	127,34 €
Hotte de parede em aço inox equipada com filtros de gordura	1.232,50 €	2.426,78 €	7	4,60	527,57 €
Esquentador	212,50 €	418,41 €	7	4,60	90,96 €
Máquina de lavar copos	255,00 €	502,09 €	7	4,60	109,15 €
Máquina de cerveja	0,00 €	0,00 €	7	4,60	0,00 €
Moinho de Café	0,00 €	0,00 €	7	4,60	0,00 €
Máquina de Café	0,00 €	0,00 €	7	4,60	0,00 €
Monta-Cargas	4.250,00 €	8.368,22 €	7	4,60	1.819,21 €
Ar-Condicionado	5.100,00 €	10.041,86 €	8	5,01	2.004,53 €
Plasma	935,00 €	1.841,01 €	7	4,60	400,23 €
Micro-ondas	68,00 €	133,89 €	7	4,60	29,11 €
Total CEA					32.942,09 €

Valor Residual através dos Cash Flows descontados

+ Operating Cash Flow	2.551.621,80 €
- IFM	1.184,56 €
- CEA	376.051,23 €
+ Disponibilidades Ano 2015	602.996,43 €
= Valor Residual	2.777.382,45 €

Anexo IX – Mapa de Necessidades de Fundo de Maneio e MOAF

NFM - Cálculos Auxiliares	Ano 0	2011	2012	2013	2014	2015
Vendas		481.858,41 €	521.129,87 €	563.605,47 €	609.553,10 €	659.244,37 €
Cientes		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
CMVMV	0,00 €	192.082,61 €	197.845,09 €	203.780,44 €	209.893,86 €	216.190,67 €
Stock inicial	0,00 €	2.134,25 €	2.198,28 €	2.264,23 €	2.332,15 €	2.402,12 €
Stock final	2.134,25 €	2.198,28 €	2.264,23 €	2.332,15 €	2.402,12 €	2.474,18 €
Compras	2.134,25 €	192.146,64 €	197.911,04 €	203.848,37 €	209.963,82 €	216.262,74 €
Fornecedores	215,20 €	19.374,79 €	19.956,03 €	20.554,71 €	21.171,35 €	21.806,49 €
Salários		90.580,00 €	93.297,40 €	96.096,32 €	98.979,21 €	101.948,59 €
Pessoal		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Administração/Gestão		6.000,00 €	6.180,00 €	6.365,40 €	6.556,36 €	6.753,05 €
Fornecedores		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Seguros		1.520,00 €	1.565,60 €	1.612,57 €	1.660,95 €	1.710,77 €
Fornecedores		126,67 €	130,47 €	134,38 €	138,41 €	142,56 €
Honorários		8.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Fornecedores		806,67 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Publicidade		8.750,00 €	772,50 €	795,68 €	819,55 €	844,13 €
Fornecedores		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Serviços inerentes ao func. + Medicina no Trabalho		49.102,13 €	50.591,88 €	52.109,63 €	53.672,92 €	55.283,11 €
Fornecedores		4.951,13 €	5.101,35 €	5.254,39 €	5.412,02 €	5.574,38 €
Outros Custos Fixos		2.994,75 €	1.236,00 €	1.273,08 €	1.311,27 €	1.350,61 €
Fornecedores		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Imobilizado Corpóreo	423.764,70 €	0,00 €	496,87 €	2.619,27 €	10.093,96 €	0,00 €
Fornecedores	85.459,21 €	0,00 €	100,20 €	528,22 €	2.035,61 €	0,00 €
IVA						
IVA Liquidado		101.190,27 €	109.437,27 €	118.357,15 €	128.006,15 €	138.441,32 €
IVA Dedutível CMVMC	448,19 €	40.350,79 €	41.561,32 €	42.808,16 €	44.092,40 €	45.415,17 €
IVA Dedutível Administração/Gestão		1.260,00 €	1.297,80 €	1.336,73 €	1.376,84 €	1.418,14 €
IVA Dedutível Honorários		1.680,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
IVA Dedutível da Publicidade		1.837,50 €	162,23 €	167,09 €	172,10 €	177,27 €
IVA Dedutível da Serviços inerentes ao funcionamento		10.311,45 €	10.624,29 €	10.943,02 €	11.271,31 €	11.609,45 €
IVA Dedutível Outros Custos Fixos		153,40 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
IVA Dedutível Imobilizado Corporeo	88.990,59 €	0,00 €	104,34 €	550,05 €	2.119,73 €	0,00 €
Saldo do IVA	-89.438,78 €	45.597,13 €	55.687,29 €	62.552,10 €	68.973,76 €	79.821,28 €
Excesso ano anterior / Reembolso	0,00 €	-89.438,78 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo do IVA total	-89.438,78 €	-43.841,65 €	55.687,29 €	62.552,10 €	68.973,76 €	79.821,28 €
EOEP - a pagar	0,00 €	0,00 €	6.187,48 €	6.950,23 €	7.663,75 €	8.869,03 €
EOEP - a receber	89.438,78 €	43.841,65 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Segurança social	0,00 €	21.512,75 €	22.158,13 €	22.822,88 €	23.507,56 €	24.212,79 €
E.OE.P	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Retenção na Fonte de Segurança Social e IRS	0,00 €	23.550,80 €	24.257,32 €	24.985,04 €	25.734,60 €	26.506,63 €
E.OE.P	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
NFM - QUADRO RESUMO	Ano 0	2011	2012	2013	2014	2015
Mercadorias	2.134,25 €	2.198,28 €	2.264,23 €	2.332,15 €	2.402,12 €	2.474,18 €
Cientes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
EOEP Activo	89.438,78 €	43.841,65 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
-Fornecedores C/C	215,20 €	25.259,25 €	25.187,84 €	25.943,48 €	26.721,78 €	27.523,44 €
-Fornecedores Imob.	85.459,21 €	0,00 €	100,20 €	528,22 €	2.035,61 €	0,00 €
-EOEP Passivo	0,00 €	0,00 €	6.187,48 €	6.950,23 €	7.663,75 €	8.869,03 €
-Pessoal	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
NFM	5.898,61 €	20.780,68 €	-29.211,30 €	-31.089,78 €	-34.019,03 €	-33.918,29 €
IFM	5.898,61 €	14.882,07 €	-49.991,98 €	-1.878,48 €	-2.929,25 €	100,74 €

MOAF	Ano 0	2011	2012	2013	2014	2015
ORIGENS						
Resultado Económico		20.133,09 €	66.316,88 €	97.583,59 €	131.986,05 €	169.785,80 €
Amortizações		81.183,07 €	81.183,07 €	81.183,07 €	81.183,07 €	81.183,07 €
Capital Social	235.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Prestações Suplementares	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Empréstimos Bancários de MLP	197.578,56 €	- €	- €	- €	- €	- €
Empréstimos Bancários de CP	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Desinv. em Activo Fixo						
Desinv. em Fundo de Maneio	- €	- €	49.991,98 €	1.878,48 €	2.929,25 €	- €
Total de Origens	432.578,56 €	101.316,17 €	197.491,93 €	180.645,14 €	216.098,38 €	250.968,88 €
APLICAÇÕES						
Inv. Em Fundo de Maneio (sem disp.)	5.898,61 €	14.882,07 €	- €	- €	- €	100,74 €
Investimentos em Activos Fixos	423.764,70 €	- €	496,87 €	2.619,27 €	10.093,96 €	- €
Impostos		2.150,27 €	11.571,42 €	18.525,73 €	26.288,47 €	34.466,52 €
Serviço Dívida MLP						
Encargos Financeiros		9.540,65 €	9.314,80 €	6.323,81 €	2.486,17 €	- €
Reembolsos		- €	37.642,12 €	78.049,40 €	81.887,03 €	- €
Serviço Dívida CP						
Encargos Financeiros		- €	- €	- €	- €	- €
Reembolsos		- €	- €	- €	- €	- €
Dividendos		- €	- €	- €	- €	- €
Restituição das prestações supl			- €	- €	- €	- €
Total de Aplicações	429.663,31 €	26.572,98 €	59.025,22 €	105.518,21 €	120.755,64 €	34.567,26 €
SALDO DE CAIXA						
Variação do saldo de caixa	2.915,24 €	77.658,43 €	216.125,14 €	291.252,07 €	386.594,81 €	602.996,43 €
Necessidades de caixa	- 194.663,31 €	74.743,18 €	138.466,71 €	75.126,93 €	95.342,74 €	216.401,62 €
Saldo objectivo de Caixa	2.915,24 €	3.152,84 €	3.409,81 €	3.687,80 €	3.988,43 €	4.108,08 €

Anexo X – Formalidades da Constituição de uma Empresa

1º Passo - Pedido do Certificado de Admissibilidade de Firma ou denominação de pessoa colectiva e do Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Colectiva, solicitado por um dos futuros sócios

No requerimento devem indicar-se, por ordem de preferência, três propostas diferentes para a denominação da sociedade, não podendo estas ser idênticas ou confundíveis com outras já registadas. Deverá, também, ser indicado o objecto social e o concelho onde vai ficar sediada a sociedade.

Entidade competente: Registo Nacional de Pessoas Colectivas

Documentos necessários:

- Impresso Modelo 11 em duplicado
- Impresso Modelo 10

2º Passo - Marcação da Escritura Pública

Entidade Competente: Cartório Notarial

Documentos necessários:

- Certificado de Admissibilidade da firma
- Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Colectiva
- Fotocópias dos documentos de identificação dos outorgantes (pessoa singular: BI e NIF; pessoa colectiva: Certidão da Conservatória do Registo Comercial, cartão de pessoa colectiva; quem obriga ou representa a sociedade: BI e Cartão de Contribuinte)
- Relatório do Revisor Oficial de Contas para as entradas em bens diferentes de dinheiro
- Quando há entradas em bens imóveis, comprovativo do pagamento do IMT, excepto se estiver isento
- Documento comprovativo do licenciamento da actividade

3 ° Passo - Celebração da Escritura Pública

Entidade competente: Cartório Notarial

Documentos necessários:

- Identificação dos outorgantes (pessoa singular: BI e NIF)
- Comprovativo do depósito do capital social, realizado em dinheiro a favor da sociedade (não é exigido para uma sociedade em nome colectivo).

4 ° Passo - Declaração do Início de Actividade e aquisição dos livros de escrita comercial, antes do início da actividade ou no prazo de 90 dias a contar da inscrição do Registo Nacional de Pessoas Colectivas (data de emissão do cartão provisório)

Entidade competente: Direcção Geral de Contribuição e Impostos

Documentos necessários:

- Modelo 1698 – INCM - em triplicado, contendo dados relativos ao Revisor Oficial de Contas devidamente certificado
- Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Colectiva
- Fotocópia da Escritura Pública
- Fotocópia do BI e dos números de contribuinte dos sócios e técnicos de contas

5 ° Passo – Requisição (por um sócio, gerente da sociedade, advogado ou representante legal) do Registo Comercial, Publicação no Diário da República e Inscrição no Registo Nacional de Pessoas Colectivas (cartão definitivo de pessoa colectiva), num prazo de 90 dias após celebração da Escritura Pública - efeitos constitutivos uma vez que a sociedade só passa a existir juridicamente a partir deste momento

A requisição do registo deve ser efectuada por um sócio ou por um gerente da sociedade

Entidade competente: Conservatória do Registo Comercial da área da sede da sociedade

Documentos necessários:

- Impresso Modelo 232
- Escritura Pública da constituição da sociedade
- Certificado Admissibilidade de firma
- Declaração de início de actividade

Publicações:

- Diário da República:
 - a) Sociedade Por Quotas
 - b) Sociedade Anónima
 - c) Comandita por Acções
- Opcional - jornal da localidade da sede ou da respectiva região:
 - a) Sociedades por Quotas
 - b) Sociedades Anónimas

3 pagamentos:

- Conservatória Registo Comercial
- RNPC
- INCM

6 ° Passo - Inscrição na Segurança Social (empresa, trabalhadores, administradores, directores ou gerentes), no prazo de 30 dias a contar da data do início da actividade

Entidade competente: Centro Regional da Segurança Social da área da sede da sociedade

Documentos necessários:

- Boletim de identificação do contribuinte
- Escritura Pública de constituição da Sociedade
- Cartão de Identificação de Pessoa Colectiva
- Acta de nomeação dos membros dos órgãos estatutários e sua situação quanto à forma de remuneração
- Fotocópia do cartão de contribuinte dos membros dos órgãos estatutários da sociedade
- Documento fiscal de início de actividade

7 ° Passo - Pedido de Inscrição no Cadastro Comercial ou Industrial, no prazo de 30 dias a contar da abertura do estabelecimento comercial ou do início da laboração

Entidade competente: Direcção Geral do Comércio e Concorrência

Documentos necessários:

- Impresso da Direcção Geral do Comércio e Concorrência (em duplicado)
- Impresso da Delegação Regional do Ministério da Economia (em duplicado) – Modelo nº 387 INCM