

PLANO DE NEGÓCIO - IN VINO
RESTAURANT & WINE BAR

Ricardo Nuno da Silva Mourinha

Projecto de Mestrado em Gestão Empresarial

Orientador(a):

Professor Miguel Rodrigues, Professor Convidado ISCTE Business School

Dezembro 2011

“Nada seria mais cansativo que comer e beber
se Deus não tivesse feito deles um prazer para além de uma necessidade”

Voltaire

Agradecimentos:

Aos meus pais e à minha irmã por todo o apoio dado sempre.

À Jolanta por tudo.

Aos meus amigos Ricardo e Vanda, ao Carlos e ao Eduardo.

Ao Professor Miguel Rodrigues,
Por toda a disponibilidade manifestada e o valioso contributo das sugestões feitas.

Sumário

Este trabalho insere-se no contexto do mestrado em Gestão Empresarial com vista à sua conclusão e, simultaneamente, ao desejo, por parte do autor, de concretização de um projecto inovador na área da restauração.

O objectivo deste plano passa pela elaboração de um plano de negócio estruturado e apoiado em premissas de alguma inovação na área da restauração e que em última instância permita a criação de valor para o investidor, para o cliente e também para a sociedade, através do contributo que se pretende que a empresa tenha na divulgação da gastronomia e bons vinhos portugueses. Para tal foi seguida uma metodologia que nos permitisse identificar tendências e possíveis vantagens competitivas. Deste modo, foi efectuada numa primeira fase uma análise contextual à envolvente onde a empresa proposta se insere e em seguida foram analisados o sector e subsector onde esta se inclui. Numa fase posterior realizou-se uma análise interna e uma análise competitiva, através do cruzamento de pontos fortes e fracos com fraquezas e oportunidades. Em seguida partimos para as definições de estratégias de desenvolvimento e de políticas e requisitos de implementação. No final, analisados pontos, aferiu-se a viabilidade do projecto através da avaliação financeira.

Palavras-chave: Gastronomia, Vinho, Restauração, Regiões Vitivinícolas, Turismo

Abstract

This piece of work inserts itself in the context of the master's degree in Business Management regarding its conclusion and, simultaneously, in the personal desire of the author to materialize an innovative project about the restaurant business.

The objective behind this plan regards the development of a structured business plan supported by hints of innovation regarding the restaurant business which ultimately allows effective value creation for the investor, the customer and also to society, through the contribution that is intended for the company to have in the dissemination of the Portuguese cuisine and its fine wines. In order to achieve this goal, a methodology was carried out so that trends and competitive advantages could be identified. Thus, it was initially carried out a contextual analysis of the company's surroundings and then analyzed the sector and subsector to which the company belongs to. At a later stage it was held an internal review and a competitive analysis, through the intersection of strengths and weaknesses with opportunities and threats. After that an approach was made towards the development strategies and towards the implementation policies and requirements. In the end, after the analysis of all the previous points, it was assessed the viability of the project through a financial evaluation.

Keywords: Cuisine, Wine, Restaurants, Wine Regions, Tourism

Sumário Executivo

O In Vino – Restaurant & Wine Bar será uma empresa de restauração com uma componente de *wine bar*, a constituir durante o ano de 2012 para início de actividade no início de 2013, com uma área útil de 145m² (123m² o restaurante + 12m² o armazém) e capacidade para 110 lugares sentados (50 no interior + 60 na esplanada) cuja actividade será na sua essência a venda ao público de produtos gastronómicos e vinícolas para consumo no espaço.

A empresa estará localizada em Alfama, na Rua de São Pedro n.º16, junto ao Largo do Chafariz de Dentro e do Museu do Fado. A localização escolhida foi efectuada com base no facto de se tratar simultaneamente de um local central da cidade de Lisboa, um local aprazível perto do Rio Tejo e um local de passagem com significativa movimentação de locais, visitantes nacionais e turistas estrangeiros (desembarque dos cruzeiros e comboios nacionais e internacionais em Santa Apolónia). Simultaneamente, a localização escolhida oferece a possibilidade de praticar preços mais reduzidos, do que por exemplo no eixo Baixa-Chiado.

A ideia base passa pela conjugação inovadora de 3 vertentes, 11 regiões vitivinícolas portuguesas + gastronomia típica numa perspectiva *gourmet* + vinhos dessas 11 regiões. Assim, o objectivo do restaurante/*wine bar*, é apresentar uma oferta vasta de vinhos das diversas regiões seleccionadas (que cobrem Portugal Continental de Norte a Sul e Ilhas) e oferecer a possibilidade de os conjugar com comidas típicas da região de onde o vinho é originário, proporcionando deste modo o acesso à boa cozinha portuguesa enquadrada pelos vinhos e especialidades das diversas regiões, divulgando assim a boa mesa e vinhos portugueses. A inovação consiste deste modo na possibilidade de apresentar esta conjugação de oferta num único local com o objectivo de criar vantagens competitivas face aos concorrentes, optimizando assim a satisfação dos clientes.

O espaço funcionará 312 dias por ano, estando prevista a segunda-feira como dia de folga semanal do pessoal. Com o objectivo de atingir os objectivos a que se propõe, a empresa iniciará a sua actividade com 10 funcionários, distribuídos por dois turnos, não estando prevista uma alteração ao nível da estrutura do pessoal ao longo dos 6 anos da avaliação financeira.

Após análise financeira concluiu-se que o capital necessário à implementação da empresa será de 247.000,00€, repartidos aproximadamente entre 60% de capitais próprios e 40% de capitais alheios. A forte componente de capitais próprios na constituição da sociedade foi motivada pelas dificuldades actuais de acesso ao crédito, especialmente em empresas sem *track record*, como é o caso do In Vino, não estando prevista a distribuição de dividendos ao sócio gerente e promotor do projecto ao longo dos 6 anos da avaliação financeira, adoptando desta forma uma postura cautelosa. Está prevista a compra do espaço por 142.000,00€ e um projecto de arquitectura com obras consequentes por 25.000,00€ para melhoramento estético e funcional do espaço, sem alterações previstas ao nível de estrutura base do imóvel, o que dificultaria o licenciamento de obra pelo facto de se tratar de um edifício considerado histórico pela Câmara Municipal de Lisboa. Ainda relativamente aos licenciamentos, não estão previstas dificuldades de maior pois existe actualmente um restaurante com esplanada e saída de fumos devidamente licenciadas a actuar no espaço pretendido.

A viabilidade do projecto é comprovada pela avaliação financeira efectuada a 6 anos, através de um VAL de 151.226 € e uma TIR de 31,54%. Na perspectiva do investidor, a viabilidade é comprovada por um VAL de 137.905€ e uma TIR de 38,38%, valores em muito superiores ao custo de oportunidade actual contemplado na avaliação. O *payback* é atingido no decorrer do sexto ano de actividade.

Os rácios de liquidez confirmam que a empresa terá activos líquidos para fazer face às suas responsabilidades de curto prazo, mesmo sem contar com a liquidação das existências, em especial a partir do segundo ano de actividade. Os rácios de rendibilidade obtidos são crescentes ao longo do período da avaliação e demonstram que a empresa produzirá os recursos necessários que permitiriam a remuneração devida dos capitais próprios desde o primeiro ano de actividade.

Por todos estes factores se considera justificável este projecto ser objecto de atenção detalhada com o intuito de se tornar uma realidade rentável economicamente e gratificante, em termos pessoais.

Índice

Agradecimentos	(ii)
Sumário	(iii)
<i>Abstract</i>	(iv)
Sumário Executivo	(v)
Índice.....	(vii)
1. Identificação do Promotor / Proposta Inovadora.....	1
2. Revisão da Literatura.....	1
3. Quadro de Referência.....	10
4. Análise de Mercado.....	11
4.1. Meio Envolvente do Projecto (PEST).....	11
4.1.1. Envolvente Político-Legal.....	11
4.1.2. Envolvente Económica.....	13
4.1.3. Envolvente Social.....	15
4.1.4. Envolvente Tecnológica.....	17
4.2. Mercado Actual.....	18
4.2.1. Análise Sectorial do Mercado da Restauração.....	18
4.2.1.1. Lojas de Restauração por Formato.....	20
4.2.1.2. Lojas de Restauração por Área Geográfica.....	20
4.2.1.3. Volume de Vendas nas Lojas de Restauração por Formato.....	21
4.2.1.4. Volume de Vendas nas Lojas de Restauração por Área Geográfica.....	23
4.2.1.5. Tendências.....	25
4.3. Análise do Subsector Restauração <i>Gourmet / Wine Bar</i>	26
4.3.1. Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes.....	26

4.3.2. Poder Negocial dos Fornecedores.....	27
4.3.3. Ameaça de Produtos Substitutos.....	27
4.3.4. Poder Negocial dos Clientes.....	27
4.3.5. Rivalidade entre as Empresas Concorrentes.....	28
4.3.6. Conclusão.....	29
4.4. Análise da Concorrência.....	30
4.5. Análise dos Fornecedores.....	34
4.6. Análise dos Clientes.....	35
4.7. Estimativa da Dimensão do Mercado.....	37
4.8. Mercado Futuro.....	38
4.9. Oportunidades e Ameaças.....	39
4.9.1. Oportunidades.....	39
4.9.2. Ameaças.....	39
5. Análise Interna.....	40
5.1. Pontos Fortes.....	40
5.2. Pontos Fracos.....	40
6. Análise Competitiva – SWOT Qualificada.....	40
7. Objectivos do Plano.....	42
8. Estratégia de Desenvolvimento (Modelo STP).....	43
8.1. Segmentação.....	43
8.2. Alvos.....	45
8.3. Posicionamento.....	47
9. Políticas de Implementação.....	47
9.1. Marketing.....	47
9.1.1. Produto.....	48

9.1.2. Preço.....	49
9.1.3. Distribuição.....	52
9.1.4. Comunicação.....	52
9.1.4.1. Atendimento.....	53
9.1.4.2. Internet.....	53
9.1.4.3. Eventos Gastronómicos.....	55
9.1.4.4. Promoções.....	56
9.1.4.5. Marketing Directo.....	56
9.1.4.6. Publicidade.....	57
9.2. Tecnologia.....	57
9.3. Organização.....	59
9.3.1. Recursos Humanos.....	59
9.3.2. Horário de Funcionamento.....	65
9.3. 3. Remuneração Bruta.....	66
9.4. Financeiras.....	67
10. Requisitos para a Implementação.....	68
11. Avaliação Financeira.....	70
11.1. Pressupostos.....	70
11.2. Volume de Negócios.....	71
11.3. CMVMC.....	72
11.4. Fornecimento e Serviços Externos.....	73
11.5. Gastos com Pessoal.....	74
11.6. Fundo de Maneio.....	74
11.7. Investimento.....	74
11.8. Resultado Líquido.....	75

11.9. Análise de Rácios Financeiros.....	75
11.9.1. Liquidez	75
11.9.2. Autonomia Financeira.....	76
11.10. Análise de Rácios de Rendibilidade.....	77
11.11. Análise de Viabilidade – VAL, TIR e <i>Payback</i>	77
12. Bibliografia.....	79
13. Anexos.....	82

1. Identificação do Promotor/Proposta Inovadora

Este plano de negócios tem como promotor o próprio autor.

O conceito da empresa passa por um local onde seja possível conjugar a tradição com um ambiente moderno, com a possibilidade de num mesmo espaço degustar queijos, enchidos, pratos e vinhos provenientes das diversas regiões vitivinícolas. Como abordaremos novamente mais à frente neste projecto, a ideia passa por aliar preferencialmente os vinhos com os pratos provenientes dessa mesma região. É um facto que a ideia de conjugar produtos tradicionais com os vinhos regionais dessa mesma região não é absolutamente original, contudo, de acordo com a pesquisa efectuada pelo promotor, as ofertas disponíveis no mercado actualmente resumem-se a uma região em separado, isto é, haverá certamente restaurantes de comida regional Alentejana, Minhota, Açoriana, etc., que promovem essa conjugação, contudo não existe nenhum espaço que permita num mesmo local o acesso à globalidade das regiões.

De forma a promover este ambiente de *mix* regional, e ajudar a “transportar-nos” por momentos até aos locais de origem dos produtos, o cardápio deverá ser dividido por regiões e ter uma componente muito visual, apresentando fotografias seleccionadas de paisagens de cada região como *background*. Para além disso deverá haver informação escrita sobre a história de cada região e sobre as origens e ingredientes de cada prato, funcionando o próprio cardápio como veículo de transmissão de informação que pode, e deverá, ser complementada pelas informações e sugestões dos colaboradores, se o cliente assim o entender. Os colaboradores da empresa deverão ter conhecimentos dos produtos vendidos pela empresa e prestar um bom serviço de aconselhamento aos clientes. Para tal deverão partilhar e transmitir a mesma paixão que o promotor do projecto nutre pelo vasto património gastronómico e vinícola do nosso país. Uma vez que o In Vino persegue tendencialmente a excelência no serviço, os gastos com pessoal representam uma fatia muito significativa dos custos totais da empresa estando contemplado ao nível da avaliação financeira um montante médio mensal para formação do pessoal.

2. Revisão da Literatura

Esta decisão relativamente ao tema e projecto escolhido resulta simultaneamente de uma abordagem baseada em alguns conceitos de ordem técnica e também de uma vontade de

concretização de um projecto que, correspondendo a uma aspiração de carácter eminentemente pessoal, se apoia na análise de pressupostos de índole científica, integrando-se nas matérias estudadas na frequência do mestrado.

O projecto escolhido – criação de uma empresa no ramo da Restauração, sediada em Lisboa - vai ser desenvolvido com base nos estudos ministrados durante essa frequência e na investigação realizada posteriormente sobre esta temática e a sua envolvente.

Historicamente, a Gastronomia, além do seu carácter basilar, tem-se guindado a outros patamares, inserindo-se na cultura dos povos e sendo uma marca da sua identidade.

Quitério (1987), no início do seu “Livro de bem comer”, tem em citação um excerto de uma poesia atribuída a Luís de Camões: “Pois sabeis que a Poesia vos dá aqui tinta por vinho e papéis por iguaria”. Bastará citar este poeta maior da nossa língua para ilustrar a influência da gastronomia na cultura portuguesa, havendo também diversas referências esparsas contidas no seu grande poema épico da cultura portuguesa.

Ainda segundo Quitério, o século XVI, com os Descobrimentos, dando origem a um novo ciclo histórico de grande comércio internacional, assiste ao enriquecimento espectacular da ementa portuguesa, com novos manjares, oriundos da Ásia, África e América, e a que se juntam especiarias várias que dão um outro toque mais requintado à tradicional comida portuguesa.

É interessante referir ainda uma comunicação apresentada por Carvalho (1962), integrada nas “Jornadas vitivinícolas”, (com publicação em 1994), elegendo 2 temas. O primeiro “Os prazeres da boa mesa” com vários itens, destacando-se aqui neste contexto: “a culinária é uma arte que os vinhos excelentes ajudam a requintar”; um segundo tema “O Turismo como expoente económico e factor de engrandecimento dos países”, referenciando também os vinhos portugueses como elementos de uma campanha em favor do Turismo nacional.

E após o relato de um episódio picaresco - passado num evento festivo de alto nível que culmina com uma afirmação atribuída a um cônsul presente, referindo-se ao Vinho do Porto, “...abençoado país o seu onde nasce um vinho assim” – termina expressando que devemos expandir a justa fama dos nossos vinhos e fazer com que sejam um dos grandes cartazes de

recomendação da mesa portuguesa: “Serviremos com isso o Turismo...a economia da nação...e o próprio nome de Portugal”.

O que é curioso nesta comunicação é que, com as devidas distâncias, e após tantas transformações da sociedade portuguesa (especialmente depois do 25 de Abril de 1974 e, num contexto mais alargado, depois da adesão à Comunidade Europeia), ainda tem actualidade porque os valores a que alude são por natureza de alguma perenidade.

Modernamente, pode dizer-se que o conceito de “Gastronomia” adquiriu um conteúdo simultaneamente mais vasto e mais refinado, exigindo na realidade conhecimentos em diversas áreas, quer na relação da alimentação com os nutrientes essenciais à vida humana e a sua interacção com um desenvolvimento equilibrado do Homem, em termos de Saúde - temática que vem assumindo maior importância, por via de estudos de investigação neste domínio – quer em áreas que hoje em dia perpassam as nossas mais variadas actividades, como a comunicacional, e tomando cada vez maior relevo a sua dimensão cultural como resultado da criação de uma envolvente num espaço lúdico de usufruição, sendo vista inclusive como uma forma de arte que inequivocamente a confecção gastronómica e a sua apresentação podem assumir.

De facto, a vida moderna, elegendo a satisfação e o prazer imediatos, preferencialmente a outras formas de prazer mais interiorizado e construído, conduz a uma procura dos diversos modos da sua concretização, figurando a gastronomia num patamar primordial uma vez que está associada à condição básica de sobrevivência humana e passou a fazer-se representar como um evento social, intimista, promocional, de negócios, etc.

Se ao cumprimento de uma condição básica, juntarmos o requinte de um momento constitui, por assim dizer, uma dupla satisfação.

A vertente gastronómica é acompanhada hoje em dia por outras vertentes, com o desenvolvimento das ciências em áreas diversas, que não tradicionalmente as ciências exactas, e podemos ver a expressão desta interacção já em Duarte (1944) em “Variações sobre a Gastronomia” (dos valiosos Cadernos da Seara Nova), em que insere um subtítulo “Cozinha e Sociologia” e logo no início do texto a considera, a gastronomia, como um verdadeiro tema sociológico.

Estas afirmações apenas servem como apontamentos que reforçam a ideia da complexidade do tema, reflexo de uma estruturação social e simultaneamente a ela devolvendo a sua influência, mas precisamente por isso valendo a pena sobre ele nos debruçarmos e investirmos criteriosamente.

No “Livro Branco do Turismo”, de 1991, do Ministério do Comércio e Turismo, diz-se que o Turismo – e a Gastronomia é um dos seus pilares - é um dos ramos da economia portuguesa caracterizados por um potencial de crescimento importante, tendo contribuído em 1990, com aproximadamente 6% do PIB, representando, comparativamente com os outros países da EU, uma actividade industrial com valores superiores à média destes. Embora os dados de referência e as análises estruturadas tenham já uma razoável distância no tempo – particularmente face às mudanças e convulsões sociais mais recentes dos últimos 20 anos, e especialmente em Portugal - a verdade é que os pressupostos não estão de todo desfasados uma vez que as potencialidades deste sector, e simultaneamente a crescente abertura aos novos paradigmas sociais (viagens, intercâmbio cultural, etc.) dão um certo carácter permanente ao florescimento deste sector económico.

Já mais recentemente, num estudo levado a cabo para o Turismo de Portugal “10 Produtos Estratégicos para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal”, consubstanciando-se no “Plano Estratégico Nacional de Turismo”, de 2006, logo no seu I volume, na apresentação geral do estudo, podemos ver que foi dividido em 10 capítulos, correspondentes aos 10 produtos seleccionados em função da sua quota-parte de mercado e potencial de crescimento, bem como da aptidão e potencial competitivo de Portugal, nos quais deverão assentar as políticas de desenvolvimento e capacitação da nossa oferta turística, estando entre eles o eixo - Gastronomia & Vinhos.

Ainda neste estudo, e no seu volume VII, dedicado exclusivamente a esta temática, se afirma que a velocidade de crescimento do sector de Turismo Gastronomia & Vinhos, em Portugal, e tendo por base um horizonte de 10 anos, se poderá, em estimativa, estabelecer numa taxa de crescimento anual acumulado de 12%. Esta taxa estimada situa-se no extremo superior das previsões deste mercado, a nível internacional (8-12%), e justifica-se por se partir de uma base reduzida deste sector, em Portugal, comparativamente com outros países já mais consolidados (como a França e a Itália).

Mesmo considerando que o ano do estudo é 2006 – portanto anterior ao agudizar da crise económica nacional, e internacional – julga-se poder acreditar nas potencialidades deste sector por outros indicadores aqui referenciados.

O Turismo, como fenómeno inter-cultural, e ele mesmo agente de multiculturalidade, é objecto de estudos integrados, patente em teses de mestrado (Baptista, 1990), onde Sociologia e Psicologia se entrelaçam com a Antropologia e a Etnologia, campos por si só de vasta área de investigação.

É neste contexto, e sem descuidar factores sociais e económicos de enorme influência nestes processos de avaliação, e na sua projecção, podendo ter valoração positiva ou negativa, que se afigura ter este projecto – se suficientemente estruturado e ponderados os factores influentes determinantes – uma forte possibilidade de sucesso. Estima-se portanto que possa ser desenvolvido favoravelmente e vir a ser compensador de um investimento, a nível económico e como projecto pessoal.

É tendo em conta todas as circunstâncias e não deixando de valorizar a condição de se poder também considerar como uma forma de arte (Sampaio, 2000, vai mesmo mais longe, chamando-lhe a nona arte) – e a arte não tem limites – que se acredita ser um projecto de viabilidade apreciável e passível de sustentabilidade como uma actividade económica rentável.

Apesar desta convicção, baseada de certa forma, numa componente intuitiva, não podem deixar de ser devidamente analisadas as principais variáveis do projecto, considerando a evolução do sector e explorada uma vertente prospectiva, com base em todos os parâmetros identificados.

O projecto está direccionado para um tipo de restauração designado informal (segundo a definição de um estudo da DBK, 2008), havendo que ter em conta todas as variáveis que afectam um negócio em geral e, em particular, o relativo ao projecto escolhido. Neste estudo, estão identificados alguns factores importantes a ter em conta neste processo de avaliação.

Pese embora as principais conclusões do estudo apontem para alguns factores negativos, como uma crescente participação das cadeias de comida rápida e a sua expansão, em termos de áreas geográficas, e haver um escasso crescimento da procura, salienta ainda que a

restauração informal tem tido uma evolução positiva, tendo aumentado significativamente o volume de negócios em mais de 9%, considerado o período de estudo 2000-2007, tendo aumentado no último ano relativamente ao anterior, neste período considerado.

Assim, apesar de ter sido previsto um crescimento reduzido de apenas 3%, para o biénio 2008-2009, e um prolongamento do processo de concentração da oferta pela expansão das grandes cadeias, e concomitante encerramento dos estabelecimentos tradicionais, motivada pela sua fraca competitividade, afigura-se todavia haver um espaço próprio para a restauração informal embora com um crescimento inferior ao já verificado anteriormente (aproximadamente 7% contrapondo-se aos 9,4%), valores todavia de ordem de grandeza próxima dos níveis de expansão associados à restauração de comida rápida.

Se é verdade que há uma tendência actualmente para na vida moderna tudo se desenrolar com maior celeridade, reflectindo-se também na adopção de refeições ligeiras e rápidas (e, acrescente-se, em à parte, pouco equilibradas, sob o ponto de vista nutricional), particularmente ao almoço e em contexto profissional, começa a desenhar-se também uma maior preocupação relativamente aos hábitos alimentares, valorizando-se a vertente nutricional equilibrada, associada a uma qualidade garantida, por credibilidade da origem dos produtos consumidos, pela observância das regras de higiene e segurança alimentares, na sua manufactura e preservação, requisitos que dão ao cliente a percepção, com maior fiabilidade, da garantia do cumprimento das exigências de qualidade no tipo de projecto aqui defendido.

Neste contexto, a selecção e qualificação do pessoal deve ser objecto de criteriosa ponderação, podendo considerar-se um factor estruturante.

Um outro aspecto não menos importante, e hoje em dia pode dizer-se determinante, tem a ver com as estratégias de marketing como uma forma de assegurar e contribuir para o sucesso do empreendimento. Estas estratégias passam actualmente por tomar mão das modernas formas comunicacionais oferecidas pelas novas tecnologias, não descurando outras mais clássicas, digamos, como jornais e revistas generalistas mas com rubricas dedicadas a áreas temáticas, ou mesmo algumas vocacionadas para a Restauração.

As técnicas de marketing assumem complexidade que é objecto de teses de mestrado, centrando-se em Shehata (2009) no estudo da influência do SNS - *Social Network Site* - no

CRM - *Customer Relationship Management*, e integrando áreas de conhecimento diversas, quer de ordem técnica, quer de outros ramos científicos como a Psicologia e Sociologia.

Neste estudo, Payne *et al* (1999), em Shehata (2009), define o CRM como uma estratégia que enfatiza os efeitos da retenção do cliente na óptica da fidelização uma vez que é considerada mais eficiente manter a relação com o cliente do que criar um novo, e Swift (2001), em Shehata (2009), explica-o como um instrumento administrativo para compreender e influenciar o comportamento dos clientes e contribuir para a sua fidelização; ainda Greenberg (2002), em Shehata (2009), considera-o uma estratégia que é baseada no uso de ferramentas tecnológicas para o seu desenvolvimento. Visa, em suma, criar, desenvolver e melhorar o relacionamento com os clientes.

Para se atingir este objectivo e caracterizar o perfil de comportamento do cliente, é importante neste processo usar ferramentas de tecnologias de informação.

De acordo com Pepers and Rogers (1999), em Shehata (2009), são considerados 4 passos essenciais para a sua implementação: Identificar - o principal objectivo é coligir e unificar uma base de dados de clientes, de forma constante, que é no fundo a base de apoio dos outros passos; Diferenciar - refere-se à actividade de tipificar o cliente em 3 grupos, sendo vital identificar e distinguir quais são os mais valiosos, e os intermédios que podem potencialmente passar a ser utilizadores daquele tipo; esta caracterização é feita com técnicas de análise de multi-variáveis; Interagir - pretende encorajar os clientes, principalmente os mais valiosos (identificados no 2.º passo), para interagir com a “empresa” e manter esta interacção de forma constante, adquirindo informação relevante sobre eles; com isto melhora-se a informação sobre os clientes, as suas necessidades e expectativas e portanto a sua satisfação e fidelização; Personalizar - tem como principal objectivo o alinhamento dos produtos e serviços oferecidos pela “empresa” às necessidades dos clientes.

Claro que esta abordagem requer interacção uma vez que é necessário o preenchimento de questionários, simultaneamente cria relações que são essencialmente baseadas em interesses comuns, resultantes dessas interacções, colocando-se aqui a questão dos clientes serem, ou não, receptivos a esta interacção e, digamos, deixar entrar a “empresa” na sua intimidade; para que isto seja aceite, tem que ser perceptível para o cliente que os ganhos que isso lhe pode

trazer são superiores a essa invasão de privacidade, e esta abordagem ser encarada na realidade como uma permuta de informação útil.

Antunes (2005), focalizando uma abordagem que se consubstancia na criação de um sistema de CRM, defende que a forma sugerida é criar uma dinâmica de actividade de relações públicas que possam dar origem a notícias na imprensa, considerando esta forma mais eficaz, porque mais credível, do que a tradicional publicidade directa.

Um aspecto importante, segundo Botelho (2005), é descobrir formas de conhecer as atitudes e comportamentos dos clientes de modo a poder contribuir para a sua fidelização, objectivo último a atingir neste processo mas requerendo análises cuidadas e conhecimentos noutras áreas convergentes para o diagnóstico pretendido.

Parece inequívoco, segundo Brito (2010), que transmitir o valor de uma marca depende não só do seu valor intrínseco como da forma como se consegue projectar esse valor e dar a perceber aos clientes, em interacção directa até mesmo através de elementos simples, como seja o logótipo, ou a criação de uma ambiência própria, através da conjugação do *design*, da decoração, e da eficiência do serviço prestado.

A selecção e qualificação do pessoal estão entre os factores mais importantes a ponderar. O exercício de avaliação prévia, na sua selecção, deve posteriormente ser monitorizado, através de indicadores pré-estabelecidos, numa óptica de gestão por objectivos.

A qualificação do pessoal pode considerar-se um factor estruturante e, como tal, deve investir-se em aspectos que possam melhorar o seu desempenho, estabelecendo objectivos pessoais partilhados em compromisso com os objectivos da empresa e definindo-lhes indicadores de desempenho, processo este – baseado na conhecida óptica de gestão por objectivos de *Balanced scorecard* – que leva a um maior empenhamento dos trabalhadores e a resultados mais conseguidos.

Aliás este processo para ser bem sucedido tem que envolver toda a empresa (incluindo-se portanto, no caso, o gerente) e contemplar todas as suas componentes, a perspectiva interna, organizacional, a financeira, na óptica do accionista, a do cliente externo, no paradigma do mercado, e explorando ainda uma vertente de inovação e aprendizagem. (*in* Manual de Estratégia, Carvalho, J. C. e J.C. Filipe).

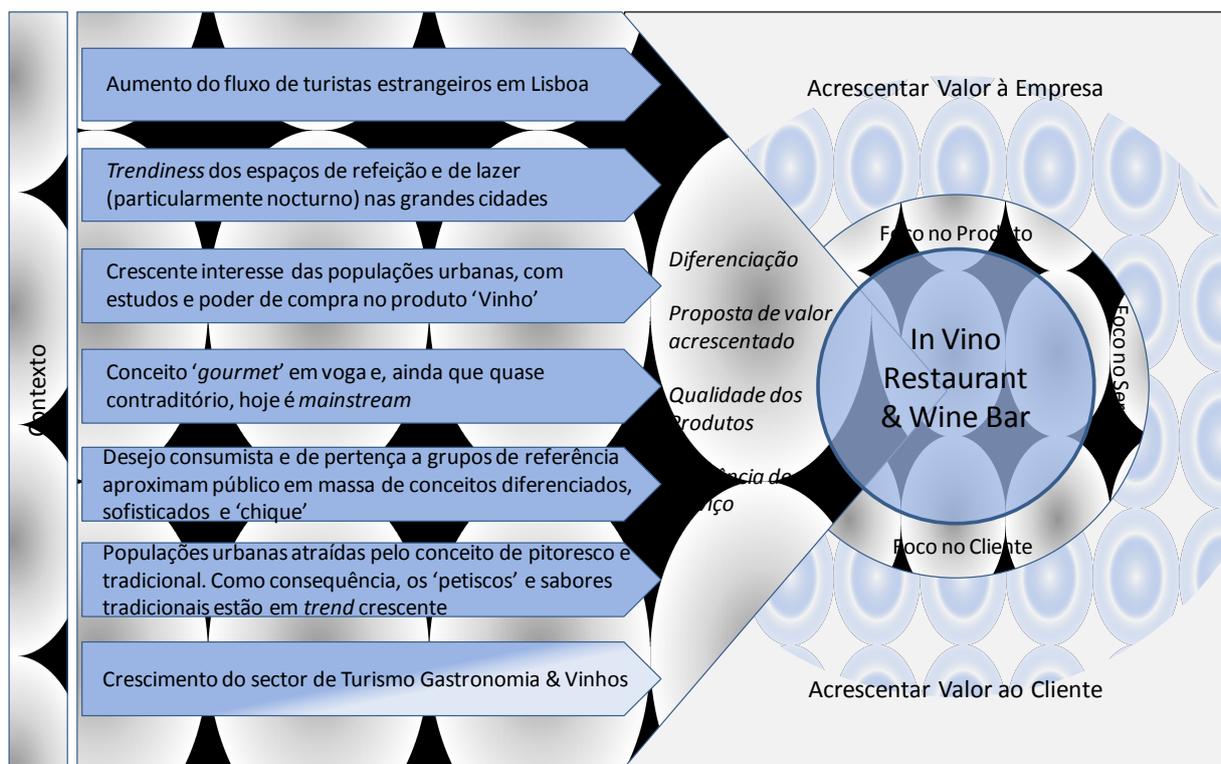
A localização é outro factor a ter em conta. No caso presente, e analisado um estudo da Deloitte (2010), que se consubstancia no Plano Estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014, o local escolhido vai ao encontro de algumas das linhas programáticas nele desenvolvidas e pretende, na quota-parte da sua importância, contribuir para promover Lisboa como um destino turístico de eleição, que tem aliás vindo a ganhar cada vez mais expressão, patente nos indicadores médios – n.º de dormidas de turistas nacionais e internacionais, e o gasto médio de visitantes (turistas e excursionistas) – que mostram uma evolução positiva, constituindo um dos objectivos deste Plano contribuir para o incremento destes indicadores.

Como afirma Machado (2010), no prefácio do plano referido no parágrafo anterior “o futuro do Turismo é uma responsabilidade partilhada que a todos cabe assumir na conquista do sucesso, individual e colectivo”.

Todos estes factores, estruturantes de base e coadjuvantes, mas não menos importantes, são concorrentes para o êxito do projecto, nos aspectos da percepção do cliente, da sua satisfação e fidelização. É aliás difícil nesta área (como em muitas outras também) separar os factores pois é da sua equilibrada conjugação que com maior probabilidade se garante o sucesso do projecto.

3. Quadro de Referência

Figura 1 – Quadro da Envolvente



A figura pretende demonstrar algumas tendências resultantes do contexto actual. Certamente que coexistem outras, simultâneas, resultantes desse mesmo contexto, algumas, poder-se-á dizer, diametralmente opostas, como a do aumento do *fast food* abordada na revisão da literatura. Todavia, o objectivo é que as propostas de valor enunciadas na figura (diferenciação, proposta de valor acrescentado, qualidade dos produtos e excelência no serviço) funcionem como pilares da actividade e respondam positivamente a desejos e tendências fazendo-os convergir idealmente na direcção do In Vino. Foi exactamente na tentativa de ir ao encontro deste objectivo que surge a ideia por detrás da empresa, um espaço que se pretende moderno e que corresponda às tendências da população urbana (neste caso concretamente da cidade de Lisboa) apresentadas na figura. Simultaneamente pretende-se dar resposta a um turismo internacional crescente associado ao sector da gastronomia e vinhos e aproveitar o crescimento do número de turistas estrangeiros em Lisboa.

Abordaremos de seguida alguns factos e tendências macro da envolvente ao projecto.

4. Análise de Mercado

4.1. Meio envolvente ao projecto (PEST)

4.1.1. Envolvente Político-Legal

A envolvente política exerce grande influência no poder de compra dos clientes e das empresas assim como sob as regras empresariais em geral. Do mesmo modo, o contexto legal tem igualmente um enorme peso no funcionamento das empresas e, em sectores que podem ter alguma influência directa na saúde dos cidadãos, como o da restauração, a legislação assume uma importância fundamental, em particular a que diz respeito a normas e procedimentos relativos a higiene e segurança alimentar, a condições de conservação e transporte dos alimentos, pela exigência de rigor do seu cumprimento, demais dirigindo-se este tipo de trabalho a um vasto universo de pessoas.

Politicamente, o país encontra-se numa situação relativamente estável, devido ao surgimento de um governo maioritário após as eleições legislativas de 5 de Junho de 2011. Embora não tenha existido nenhum partido com maioria absoluta parlamentar, o entendimento pós-eleitoral entre os dois partidos mais votados do espectro de centro-direita, PSD e CDS-PP, permitiu a formação de um governo maioritário. Este facto é particularmente importante pelo facto do país estar presentemente confrontado com a obrigatoriedade de pôr em prática as medidas previstas no memorando de entendimento com o FMI, BCE e UE, “triumvirato” este vulgarmente apelidado de Troika (o programa do FMI/BCE/UE foi aprovado em Maio de 2011 pelo então Governo PS e pelo PSD e CDS-PP, e esteve na base da justificação do empréstimo de 78 mil milhões de euros a Portugal que evitaria a bancarrota do país).

Em 2011 houve lugar igualmente a eleições presidenciais, das quais saiu reeleito para um segundo mandato o actual Presidente da República, Aníbal Cavaco Silva, pelo que, pelas características das suas funções, será expectável que contribua para a estabilidade política no país. Em circunstâncias normais, as próximas eleições, a nível nacional, serão as autárquicas de 2013.

A envolvente política assume especial relevância quando decisões governamentais podem afectar leis que regulamentam os impostos pagos pelo negócio em causa. Face à necessidade de aumento da receita a curto prazo, o governo tem vindo a anunciar várias medidas de

aumento de impostos. Embora ainda não confirmada nem desmentida pelo governo, uma das medidas possíveis como compensação por parte da receita perdida com a possível descida da taxa social única do Estado, de resto já prevista no memorando de entendimento com o FMI/BCE/UE, é a eliminação da taxa intermédia do IVA de 13%, pela qual se regula actualmente a restauração (artigo 18.º do Código do IVA). O impacto de tal medida seria directo e fortíssimo e representa neste momento uma ameaça para o negócio.

Ao longo dos últimos anos, tem existido um esforço por parte do governo no sentido de facilitar o processo de criação de empresas. O Plano Tecnológico e o Simplex são disso exemplos. Em 2 de Maio de 2011 entrou em vigor a medida “Licenciamento 0”, englobada no programa Simplex de 2010, sendo uma das medidas emblemáticas da Agenda Digital 2015, visando “...contribuir para o aumento da competitividade de cada um dos concelhos do País e, consequentemente, da própria União Europeia. Ao eliminar, simplificar e desmaterializar muitas das obrigações legais que uma empresa tem que cumprir para exercer a sua actividade, o “Zero” permitirá que as empresas se concentrem na sua razão de ser: fazer negócios” (www.portaldaempresa.pt). Assim, “Com o novo regime, são eliminadas as licenças, autorizações, vistorias e outras permissões necessárias ao exercício de diversas actividades económicas, reforçando-se a fiscalização sobre essas actividades e a responsabilização dos empresários.” (www.portugal.gov.pt).

A legislação que regulamenta o sector é vasta; serão apresentados em seguida os documentos legislativos mais relevantes.

Visando a entrada em vigor do Licenciamento Zero, o regime de instalação e modificação dos estabelecimentos de restauração ou de bebidas encontra-se regulado no Decreto-Lei n.º 48/2011, de 1 de Abril (www.turismodeportugal.pt).

A obrigatoriedade da existência e disponibilização do livro de reclamações é referida no Decreto-Lei n.º 156/2005.

De referir também que, desde 1 de Janeiro de 2010, está em vigor o Sistema de Normalização Contabilística (SNC) que veio substituir o anterior Plano Oficial de Contas (POC) como normativo contabilístico nacional. As Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro (NCRF), que compõem o SNC, são muito próximas das Normas Internacionais de Contabilidade e

Relato Financeiro (IAS/IFRS). O SNC visa uma maior qualidade e harmonização das demonstrações financeiras ao nível europeu mas também facilitar o acesso ao crédito, a internacionalização das empresas e o reporte da informação financeira em si, sendo deste modo um factor envolvente de grande relevância para qualquer empresa, embora menos marcadamente para micro empresas. Ainda que o negócio operacional não sofra à partida impactos significativos pela adopção deste modelo, a competitividade das empresas também é medida pela forma credível e clara com que relatam as suas operações aos seus accionistas, potenciais financiadores e restantes parceiros.

4.1.2. Envolvente Económica

Ao nível económico, o contexto actual é de incerteza face às dúvidas que se levantam, em relação a Portugal e outros estados europeus, quanto à capacidade de fazerem face aos compromissos assumidos. A grave crise financeira, e mais tarde económica, que se iniciou em 2008, nunca foi verdadeiramente debelada e a crise actual das dívidas soberanas é uma realidade para a qual, a julgar pelo comportamento dos mercados, ainda não foi encontrada uma resposta adequada. Além de Portugal, dentro da zona Euro, também já a Grécia e a Irlanda tiveram de recorrer ao mecanismo de ajuda FMI/BCE/UE e adensam-se dúvidas quanto à necessidade de países de maior dimensão, como a Espanha e a Itália, terem de vir a recorrer a mecanismos semelhantes para fazerem face às suas colossais dívidas.

Os receios de uma entrada em incumprimento por parte da Grécia são cada vez maiores e começam a levantar-se vozes que defendem a saída da Grécia do Euro. Contudo, conceituados economistas e políticos defendem que a saída da Grécia do Euro provocaria um efeito “dominó” que terminaria com o fim do próprio Euro e conseqüentemente poria em causa todo o projecto europeu.

A possibilidade de “queda” da Grécia representa uma ameaça real para a economia portuguesa e conseqüentemente para os agentes económicos que nela operam. Recorde-se que o actual *rating* da Grécia é o equivalente a uma dívida de incumprimento iminente ou inevitável. Sabendo que nem sempre as agências de *rating* acertaram nas suas opiniões relativamente a Estados e empresas, a realidade é que estas empresas privadas têm ainda, e para todos os efeitos, um poder enorme sobre os Estados e as suas decisões/avaliações têm

impacto directo nas reacções dos mercados e não poderiam deixar de merecer uma menção nesta descrição do contexto económico actual.

As agências internacionais de *rating* têm vindo a “cortar” na classificação de alguns países europeus, nomeadamente Portugal, tendo a Moodys’s chegado, em Julho de 2011, a colocar a dívida do país na categoria de “lixo” (*junk*). Simultaneamente, a Standard & Poors reduziu, em Agosto último, o *rating* dos Estados Unidos da América, de AAA para AA+, numa decisão que teve tanto de inédita como de alarmante para os mercados a nível mundial.

Em Portugal, a taxa de desemprego no segundo trimestre quedou-se, segundo o INE, nos 12,1%, um valor apenas ultrapassado nas últimas 3 décadas pelos 12,4% no primeiro trimestre de 2011. De acordo com os dados para o segundo trimestre de 2011, existem neste momento cerca de 675 mil desempregados em Portugal, sendo de referir que há um número elevado de desempregados que não são considerados nas estatísticas, como cidadãos que, estando desempregados, pelo facto de não terem procurado emprego, não estão incluídos, ou cidadãos que, estando desempregados, se encontrem a receber formação profissional superior a 200 horas, passando assim à categoria de “temporariamente indisponíveis”. Segundo o Eurostat, a taxa de desemprego ajustada do efeito da sazonalidade em Portugal desceu de 12,5% em Julho de 2011 para 12,3% em Julho. Contudo esta tendência de ligeiro decréscimo, segundo o governo e algumas das principais instituições internacionais, não se deverá manter e é esperado que em breve o desemprego ultrapasse a fasquia dos 13%, devido em grande parte aos efeitos recessivos das políticas de austeridade previstas no programa de auxílio financeiro assinado com o FMI/UE/BCE.

Embora se tenha vindo a assistir nos últimos meses (de 4,0% em Abril a 2,8 % em Agosto) a um decréscimo da taxa de inflação em Portugal (tvh %), as últimas previsões do Banco de Portugal, em 12 de Julho de 2011, apontam para uma taxa de inflação prevista para 2011 de aproximadamente 3,4%, bastante superior aos 1,4% verificados no ano transacto e aos 2,6% projectados para a zona Euro. A incerteza também é grande quanto à evolução da taxa de inflação, devido em grande parte às variações abruptas de preço do crude nos mercados internacionais. Os preços mantêm-se elevados e os receios quanto a uma nova escalada dos preços adensam-se, com as tensões e conflitos verificados em alguns dos países detentores das

maiores reservas mundiais de crude, nomeadamente, e a diferentes escalas, Iraque, Líbia, Irão, Nigéria, Venezuela, Angola, entre outros.

Segundo dados do INE, no segundo trimestre de 2011, verificou-se uma diminuição do PIB de 0,9% face ao período homólogo do ano transacto, confirmando a tendência recessiva do primeiro trimestre de 2011 em que os valores recolhidos apontavam para uma contracção de 0,5%.

Segundo as últimas projecções do Banco de Portugal, em Julho de 2011, prevê-se uma redução de 2,0% do PIB para 2011 e -1,8% para 2012. As previsões do Fundo Monetário Internacional são também negativas. De acordo com o *World Economic Outlook*, divulgado em 20 de Setembro de 2011, é esperada uma contracção de 2,2% do PIB em 2011 e de 1,8% para o ano de 2012. Ainda segundo o FMI, haverá em 2012 um abrandamento generalizado da economia europeia, principalmente nos países que compõem a zona Euro, devido em grande parte à crise das dívidas soberanas que neste momento ameaça a Europa como um todo.

4.1.3. Envolvente Social

O contexto social actual é na sua generalidade de alguma convulsão. As medidas de austeridade já implementadas, e as futuras medidas que com frequência vão sendo anunciadas, têm vindo a provocar um mal-estar crescente entre a população. Embora tradicionalmente a população portuguesa seja bastante tolerante e pacífica, alguns observadores antevêm a possibilidade de existirem protestos mais violentos se o impacto das medidas previstas der lugar a situações de desespero, à semelhança do que se tem vindo a passar na Grécia, na sequência das cada vez mais duras medidas de austeridade postas em prática pelo governo grego. Existe igualmente o receio que as medidas previstas provoquem um efeito “bola de neve”, pois a austeridade dará a lugar a recessão económica que por sua vez levará à implementação de novas medidas e assim por aí em diante.

O sector em análise não é de todo alheio a esta agitação e as consequências para o mesmo poderão ser preocupantes. Contudo, existem alguns dados que nos permitem olhar com positivismo relativamente ao sucesso do negócio que propomos. Por um lado, a população portuguesa faz refeições fora de casa com muita frequência e, ainda tratando-se de um hábito

que se poderá considerar supérfluo face a uma situação de crise, dificilmente a maioria estaria disposta a abdicar disso, pelo menos totalmente.

Por outro lado, como abordaremos mais à frente, um dos públicos alvo do negócio em causa são os turistas estrangeiros. Os últimos dados do Turismo de Portugal, em Setembro de 2011, permitem-nos ser optimistas quanto a esta matéria. “O bom desempenho da procura turística internacional permitiu, entre Janeiro e Julho, superar e quase duplicar (mais 186,9%) as metas de crescimento de dormidas estabelecidas para todo o ano 2011 em Portugal (...)” (in jornal Oje edição 21.09.2011). Segundo a mesma fonte, todas as regiões superaram, em Julho de 2011, as metas traçadas para este ano e, no caso de Lisboa, há um dado animador a acrescentar, sendo este o facto de, no primeiro semestre de 2011, segundo divulgado em Setembro de 2011, pela Administração do Porto de Lisboa, o número de passageiros de cruzeiros ter crescido 35% (Jornal de Negócios, edição de 19.09.2011). Assim, e tendo em conta a localização escolhida para o restaurante, este dado é deveras animador.

Embora haja alguma variação, de acordo com a fonte, quanto ao lugar no *ranking* mundial que Portugal ocupa (nomeadamente pela inclusão ou não do Vaticano) quanto ao consumo de vinho anual *per capita*, podemos afirmar com alguma segurança que Portugal está entre os 5 países com maior consumo de vinho a nível mundial. Segundo o Instituto da Vinha e do Vinho, Portugal ocupa o 4.º lugar a nível mundial, depois de Luxemburgo, França e Itália. Podemos afirmar que o vinho faz parte da cultura europeia e muito especialmente da cultura portuguesa, tendo sido inclusivamente em Portugal que foi criada a primeira Região Demarcada do Mundo, a Região Demarcada do Douro (RDD) em 1756. O vinho assume assim, desde há longa data, uma importância vital na agricultura, economia e sociedade portuguesa, e, em acréscimo, nos últimos anos, acentuou-se esse interesse, motivada pela reconhecida influência positiva na saúde, comprovada inclusive por estudos de carácter científico, relevando-se as suas qualidades antioxidantes associadas ao benefício que um consumo moderado pode trazer para a saúde. (*Le vin rouge a des effets bénéfiques sur des patients opérés du coeur*, artigo publicado na revista “Molecular Nutrition and Food Research”). Num contexto sócio cultural favorável, há um espaço propício ao consumo crescente de vinhos por uma franja da população maioritariamente urbana e com estudos, aliado a uma certa necessidade de possuir e manifestar um conhecimento mais profundo sobre os vinhos, a sua diversidade e características próprias, e a sua adequada utilização. Este

fenómeno estará em parte associado a um certo desejo consumista e de pertença a grupos de referência, o que aproxima uma parte do público de conceitos considerados diferenciados ou sofisticados.

4.1.4. Envolvente Tecnológica

Vivemos numa era de grande evolução tecnológica. O número de utilizadores de *internet* em Portugal tem vindo a aumentar consistentemente ao longo dos últimos anos. Segundo o INE, no final do ano de 2010, já 53,7% dos agregados domésticos tinham acesso à *internet* e, dentro destes, 93,7% faziam-no através de banda larga. Dados mais recentes da ANACOM, dizem-nos que os utilizadores de banda larga representam já, no segundo semestre de 2011, 98,8% do total de clientes do serviço de acesso à *internet* em local fixo.

Quadro 1 – Evolução do Número Total de Clientes de Acesso Fixo à Internet (em milhares de clientes)

Evolução do número total de clientes de acesso fixo à Internet	1º Trimestre 2011	2º Trimestre 2011	Varição trimestral 2º Trimestre 2011/1º Trimestre 2011	Varição trimestral 2º Trimestre 2011/2º Trimestre 2010
Número Total de Clientes	2.134	2.155	1,00%	7,10%
Clientes de banda larga (fixa)	2.107	2.128	1,00%	7,40%
Clientes de acesso dial-up	28	27	-2,30%	-11,80%

Fonte: ANACOM

Segundo o Eurostat, na União Europeia a 27, mais de metade dos cidadãos utiliza a *internet* diariamente, dado que demonstra só por si o potencial que este meio representa, sendo efectivamente uma oportunidade para o negócio que propomos, na medida em que é um veículo comunicacional de grande expansão e uma forma de chegar a mercados mais distantes.

A utilização de telefones móveis está neste momento absolutamente massificada. Segundo a ANACOM existiam, no fim do segundo trimestre de 2011, cerca de 13,1 milhões de equipamentos, efectivamente utilizados, em Portugal. Destes, 10,4 milhões de equipamentos tinham condições para receber serviços de banda larga móvel. De acordo com um especialista em comunicações móveis, William Webb, “num futuro próximo, o seu telefone móvel será tão poderoso que o guiará ao longo da sua vida (...) Sair de casa sem o seu telefone móvel será como sair de casa sem carteira, chaves, mp3 e telefone móvel, tudo ao mesmo tempo”.

A utilização de GPS é cada vez mais comum, quer para navegação automóvel, quer para navegação pedonal. De facto, é cada vez mais frequente encontrar turistas a serem guiados pelas ruas de Lisboa utilizando um destes equipamentos (frequentemente associado ao telefone móvel) como orientação na busca de algum monumento, multibanco ou mesmo de um café ou restaurante específico. Nesse aspecto, assume especial relevância marcar a presença do In Vino no Google *Maps* e noutros mapas *online* frequentemente utilizados.

4.2. Mercado actual

O ambiente geral em volta do mercado da restauração não é o mais positivo. A concorrência feroz no sector, em conjugação com factores como o aumento do desemprego e a diminuição do poder de compra das famílias, em especial desde 2008, tem vindo a reduzir margens e a provocar o desaparecimento de alguns estabelecimentos. Não obstante, o cenário actual de crise, que se tem vindo a prolongar e a agudizar nos últimos anos, representa simultaneamente uma oportunidade, nomeadamente através da diminuição dos preços dos imóveis, para habitação e comércio, o que se tem vindo a verificar. Esta diminuição dos preços está associada a diversos factores, como a já referida diminuição do rendimento disponível das famílias e pelas barreiras que têm vindo a ser progressivamente impostas pela Banca, relativamente ao financiamento. Estas barreiras têm vindo a ser impostas em larga medida pelo aumento do crédito mal parado e pelas imposições da “*troika*”, relativamente aos rácios de solvabilidade da banca nacional.

Na análise que iremos fazer ao sector, há um factor que deve ser levado em conta. Segundo um estudo publicado em 2008 pela Cotec Portugal, com dados referentes a 2002/2003, a economia não declarada tem um peso de 22,3% do PIB em Portugal. Dentro dos países da OCDE, Portugal detêm o 3.º maior valor, sendo apenas superado pela Itália 26,2 % e pela Grécia 28,3 %. A economia informal tem mais peso nos sectores que lidam directamente com o consumidor final e diz-nos o estudo que a restauração e as pequenas unidades de construção civil são as áreas de prestação de serviços mais afectadas por actos económicos desta natureza. Assim, quanto maior for o valor da economia informal, menos precisas serão as leituras dos indicadores económicos. Não obstante, a leitura dos dados disponíveis permite-nos retirar algumas conclusões quanto ao sector.

4.2.1. Análise Sectorial do Mercado da Restauração

Existe a percepção generalizada que a população portuguesa vai com bastante frequência “comer fora”. Esta mesma percepção é consubstanciada pelos dados de um estudo divulgado pela Gira Foodservice em 2009 que revela que, em 2008, cada habitante consumiu em média 2,2 refeições fora de casa por semana, o que equivale a dizer que aproximadamente 16% das refeições são consumidas fora de casa. Se compararmos este valor com, por exemplo, a Alemanha, verificamos que este é superior, ainda que muito próximo (2,1 refeições por semana, dados Gira Foodservice), o que se revela curioso, em especial se considerarmos as diferenças entre os dois países quanto ao rendimento disponível da população.

Quadro 2 – Despesas de Consumo Final das Famílias (em milhões de €)

Anos	Despesas de consumo final das famílias por tipo de bens e serviços												
	Total	Produtos alimentares e bebidas não alcoólicas	Bebidas alcoólicas, tabaco e narcóticos	Vestuário e calçado	Habituação, água, electricidade, gás e outros combustíveis	Acessórios para o lar, equipamento doméstico e manutenção corrente da habitação	Saúde	Transportes	Comunicações	Lazer, recreação e cultura	Educação	Restaurantes e hotéis	Bens e serviços diversos
2000	82.020,50	13.648,90	2.903,60	5.175,90	10.646,00	5.751,30	3.764,90	13.489,50	2.151,70	6.796,60	857	8.844,20	7.990,90
2001	86.109,00	14.781,10	3.113,00	5.365,10	11.330,60	5.885,10	3.953,50	13.399,10	2.648,40	6.962,00	913,5	9.473,00	8.284,60
2002	89.551,90	15.311,30	3.203,10	5.817,70	12.115,60	6.207,90	4.267,10	13.222,30	2.905,40	7.052,10	964,4	9.917,70	8.567,20
2003	91.769,00	15.925,10	3.370,90	5.811,50	12.960,40	6.218,40	4.554,20	12.808,90	2.982,50	6.980,40	1.003,90	9.965,20	9.187,60
2004	96.704,20	16.340,60	3.482,90	6.043,00	13.796,20	6.285,10	4.880,60	13.816,60	3.187,50	7.303,90	1.080,00	10.606,50	9.881,30
2005	100.707,10	16.529,90	3.506,30	6.115,70	14.531,90	6.498,70	5.075,10	14.788,10	3.264,80	7.724,30	1.149,50	11.039,50	10.483,20
2006	105.799,80	17.338,50	3.741,10	6.329,90	15.083,60	6.779,50	5.329,10	15.235,30	3.373,40	7.980,90	1.217,60	11.602,00	11.788,90
2007	111.936,20	18.139,60	3.423,90	6.501,00	15.991,30	7.124,40	5.896,60	16.070,50	3.426,90	8.166,20	1.277,20	12.324,90	13.593,70
2008	116.025,70	19.226,70	3.356,20	6.581,40	16.866,60	7.223,70	6.322,10	16.205,50	3.515,60	8.321,30	1.393,60	12.326,60	14.686,40

Fonte: INE - PORDATA

Analisando o quadro, verificamos que, no ano mais recente de 2008, as famílias portuguesas gastaram 12.326,60 milhões de Euros em “Restaurantes e hotéis” o que equivale a uma percentagem de 10,62% das despesas totais consideradas, o que representa uma percentagem superior a rubricas como a “Saúde”, que se traduziu em 5,45%, ou a “Educação”, com apenas 1,20% da despesa total em 2008.

Das rubricas apresentadas apenas 4 superam esta percentagem: “Bens e serviços diversos”:12,66%; “Transportes”:13,97%; “Habituação, água, electricidade, gás e outros combustíveis”:14,54%; “Produtos alimentares e bebidas não alcoólicas” com um peso de 16,7% face ao total de despesas. Verificamos que esta última rubrica é a que maior peso tem nas despesas de consumo final das famílias, o que afere da necessidade mas também da disponibilidade das famílias portuguesas em efectuar gastos relacionados com a alimentação. Se somarmos a esta rubrica “Produtos alimentares e bebidas não alcoólicas”, as rubricas

“Bebidas alcoólicas, tabaco e narcóticos” e “Restaurantes e hotéis”, obtemos um montante total de 34.909,50 milhões de Euros o que equivale a 30,09% das despesas totais.

4.2.1.1. Lojas de Restauração por Formato

Quadro 3 - Evolução do número de lojas

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

Fonte: Nielsen - Anuário 2009

Através dos números apresentados neste estudo da Nielsen, chegamos à conclusão que, em 2008, os restaurantes representavam 6,8% do número total de lojas. Os *snacks* representavam 34,8% e os cafés 58,4% (anexo 1).

Verificamos através da análise do quadro que, no período considerado, entre 2002 e 2008, os cafés e os restaurantes apresentaram uma variação média anual positiva ao nível do número de lojas. Se considerarmos apenas o período entre 2007 e 2008, verificamos que a variação foi negativa em todos os formatos de loja considerados. Os restaurantes em particular apresentaram uma diminuição de 3,22%. Esta diminuição pode ser explicada em parte pelos efeitos da crise financeira e económica que teve início em 2008 e cujos efeitos ainda hoje nos esforçamos por debelar.

4.2.1.2. Lojas de Restauração por Área Geográfica

Quadro 4 - N° de lojas por área geográfica

Áreas	n° lojas 2007	n° lojas 2008	Peso por área	Evolução
Grande Lisboa (área I)	13980	13808	18%	-1%
Grande Porto (área II)	6348	6061	8%	-5%
Litoral Norte (área III Norte)	23379	21817	28%	-7%
Litoral sul (área III sul)	10360	10567	14%	2%
Interior Norte (área IV)	10803	10517	14%	-3%
Interior Sul e Algarve (área V)	14554	14471	19%	-1%
Total	79424	77241	100%	-3%

Fonte: Nielsen - Anuário 2009

Através da análise dos dados do quadro, verificamos que o Litoral Norte era em 2008 a área com maior número de lojas, 21817, o que representava 28% do total. O Litoral Norte foi contudo a área que maior decréscimo registou entre 2007 e 2008, ao nível do número total de lojas (-7%). Todas as áreas consideradas apresentaram uma evolução negativa entre 2007 e 2008, à excepção do Litoral Sul (área III Sul) que teve uma evolução positiva de 2%. Para este facto certamente terá contribuído a exploração progressiva, em termos turísticos, que tem vindo a ser feita da Costa Vicentina, com a abertura de diversos empreendimentos turísticos.

Na área onde se insere o In Vino, Grande Lisboa, constatamos uma ligeira diminuição de 1% do número de lojas entre 2007 e 2008. Simultaneamente, verificamos que o número de lojas na Grande Lisboa representa um peso de 18% face ao total. Se compararmos estes números com os números mais recentes da população residente, chegamos à conclusão que a Grande Lisboa representa cerca de 22% da população total o que sugere alguma margem de crescimento para as lojas de restauração.

Se efectuarmos este mesmo exercício com a área de maior peso, ao nível de número de lojas, o Litoral Norte com 28%, verificamos que, face à população residente, cerca de 26% do total nacional, não haverá esta mesma margem de crescimento. Estes números poderão ajudar a explicar a queda acentuada de 7% que se registou entre 2007 e 2008 nesta mesma área.

4.2.1.3. Volume de Vendas das Lojas de Restauração por Formato

Quadro 5 - Evolução do volume de vendas (milhões de euros)

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

Fonte: Nielsen - Anuário 2009

De uma primeira análise dos valores apresentados, chegamos à conclusão que, em 2008, o tipo de formato “Cafés” representou um volume aproximado de 4.242 milhões de Euros o que representa em termos percentuais 46,26% do volume total de vendas. Foi o formato com um

maior volume de vendas, seguido dos “*Snacks*” com 3.740 milhões de Euros (40,79%) e dos “Restaurantes” com 1.188 milhões de Euros (12,96%).

Dos valores apresentados no quadro, destaca-se a variação negativa de 15,02% dos restaurantes, a nível de volume de vendas entre 2007 e 2008. Se compararmos esta quebra com a diminuição de 3,22% no número de restaurantes para o mesmo período, chegamos à conclusão que houve uma diminuição efectiva considerável ao nível das receitas. Todos os formatos considerados apresentaram uma variação negativa entre 2007 e 2008, os *Snacks* de 10,80% e os Cafés de 5,08%. Juntamente com os Restaurantes obtemos uma variação negativa total de 8,85%, em média.

Se alargarmos o período de análise ao intervalo entre 2002 e 2008, verificamos que apenas os cafés apresentaram uma variação anual positiva, ainda que muito ligeira (0,26%). Neste período, destacam-se pela negativa os *Snacks* com uma variação média anual negativa de 3,80% face a uma diminuição de 2,83% do número de lojas no mesmo período.

Apresentamos em seguida os valores calculados relativos à evolução do volume de vendas por loja.

Quadro 6 - Evolução do volume de vendas por loja (milhões de euros)

Formato	2002	2007	2008	variação período	variação média anual no período	variação 07/08
Restaurantes	0,04	0,05	0,04	17,54%	2,92%	-11,58%
Snacks	0,11	0,09	0,08	-23,22%	-3,87%	-8,98%
Cafés	0,05	0,06	0,05	7,58%	1,26%	-2,40%
Total	0,20	0,20	0,18	1,90%	0,32%	-22,96%

Fonte: Nielsen – Anuário 2009

Analisando os números da evolução do volume de vendas por loja, constatamos que, no período global em análise, os números são menos penalizadores para os Restaurantes, sendo a variação média anual do volume de vendas a mais positiva, com um valor médio de 2,92% seguida da variação média 1,26% dos Cafés e de -3,87% nos *Snacks*, e concluímos também, como já havíamos referido anteriormente, que existiu uma forte redução no período compreendido nos dois últimos anos do estudo. Esta diminuição foi especialmente forte nos restaurantes (-11,58%) e deve-se, em larga escala, à crise financeira, que se iniciou em 2008,

que provocou uma diminuição das idas aos restaurantes, e simultaneamente uma diminuição dos preços de venda, com o aparecimento cada vez mais generalizado do formato “diária” em que por um valor reduzido temos acesso a uma refeição completa com entradas, prato, bebida e café (em alguns casos é incluída também a sobremesa).

Por outro lado, e como abordaremos mais adiante, existem, paralelamente à crise, algumas tendências que reflectem mudanças de comportamento por parte dos consumidores como, por exemplo, a diminuição da procura de estabelecimentos com serviço à mesa, em detrimento do aumento da procura daqueles sem serviço à mesa e também o aumento generalizado do *take away* e *fast food*. Todos estes factores contribuíram para a redução abrupta do volume de negócios no formato restaurante no período entre 2007 e 2008.

4.2.1.4. Volume de Vendas das Lojas de Restauração por Área Geográfica

Quadro 7 - Volume de vendas por área geográfica (milhões de euros)

Áreas	vendas 2007	vendas 2008	Peso por área	evolução
Grande Lisboa (área I)	2.441	2.272	25%	-7%
Grande Porto (área II)	877	803	9%	-8%
Litoral Norte (área III Norte)	2.548	2.300	25%	-10%
Litoral sul (área III sul)	1.200	1.100	12%	-8%
Interior Norte (área IV)	980	941	10%	-4%
Interior Sul e Algarve (área V)	2.014	1.754	19%	-13%
Total	10.060	9.170	100%	-9%

Fonte: Nielsen - Anuário 2009

Analisando os dados relativos ao volume de vendas por área geográfica, verificamos que, no período entre 2007 e 2008, foi registada uma quebra em todas as áreas contempladas. A maior descida foi registada no Interior Sul e Algarve (-13%), seguida do Litoral Norte que registou um deslize de -10% face ao ano anterior.

Já havíamos apontado anteriormente que o Litoral Norte foi a área com uma evolução mais negativa, ao nível de número de lojas (-7%), contudo o Interior Sul e Algarve registou um decréscimo de apenas 1% em número de lojas e registou em volume de negócios a maior descida (-13%) o que significa que foi nesta área que se verificou uma evolução mais acentuadamente negativa quanto ao volume de vendas por loja. Esta evolução está ligada à

forma como a crise afectou a região turística do Algarve o que se traduziu numa quebra nas taxas de ocupação e no volume de vendas geral durante o ano de 2008.

Lisboa representa aproximadamente 25% do volume total de vendas mas, em número de lojas, Lisboa representa apenas 18%. Este facto permite-nos concluir que em Lisboa o volume de vendas é comparativamente maior que no resto do país, dados que não serão alheios ao facto da Grande Lisboa englobar o concelho de Lisboa (capital e 1.º lugar a nível de poder de compra) e mais 2 concelhos, Oeiras (2.º) e Cascais (4.º), dentro do *top 5* nacional, a nível de poder de compra. Analisando o quadro seguinte verificamos que o volume de vendas por loja confirma que é na Grande Lisboa e Grande Porto (o concelho do Porto ocupa o 3.º lugar no *ranking* de poder de compra nacional) que o volume de facturação é mais elevado.

Quadro 8 - Volume de vendas por loja por área geográfica (milhões de euros)

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

Fonte: Nielsen - Anuário 2009

Estas duas áreas, Grande Lisboa e Grande Porto, representam em conjunto cerca de 42% do poder de compra nacional, sendo que, a nível de volume de vendas, representam aproximadamente 34% do total nacional. Assim, podemos concluir que também estes dados nos sugerem alguma margem de crescimento do mercado nestes dois pólos, com destaque para Lisboa. Como já foi referido, é efectivamente nestas duas áreas que o volume de facturação por loja é mais elevado, destacando-se a Grande Lisboa pela diferença que apresenta (+7%) entre o peso percentual em número de lojas (18%) e o peso percentual em volume de facturação (25%), face à população residente (22%). Esta diferença consubstancia-se naturalmente no volume de facturação por loja na Grande Lisboa que, em 2007, representava quase o dobro do volume de facturação por loja do Interior Norte, ou seja 0,17 M€ face a 0,09 M€. Em 2008 esta diferença atenuou-se um pouco para 0,16 M€ face a 0,09

M€, destacando-se todavia ainda das outras áreas, com um valor em média 0,04 M€ superior à média nacional.

Pelo analisado concluímos que todas as áreas foram penalizadas a nível de facturação, no período compreendido entre 2007 para 2008, sendo que o Litoral Sul e o Interior Sul e Algarve foram especialmente atingidos, com uma redução de 10% e 12%, respectivamente.

Contudo, algumas das tendências no mercado da restauração, juntamente com os dados apresentados, permitem-nos ter algum optimismo face ao investimento proposto na área de Lisboa, pois esta área revela não estar saturada e como tal apresenta algum potencial de crescimento.

4.2.1.5. Tendências

Sem fazer nem uma hierarquização, nem separação entre tendências positivas e negativas, salientam-se as que parecem assumir maior relevância no contexto:

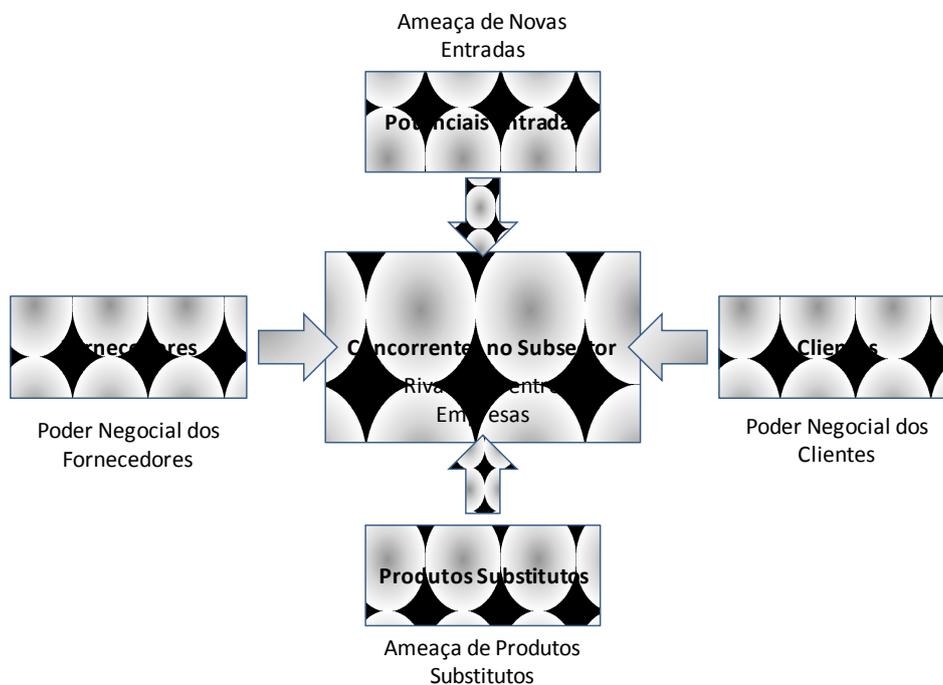
- Tendência generalizada dos consumidores para a procura de produtos menos dispendiosos.
- Aumento generalizado do *take away* e da comida rápida (*fast food*).
- Maior procura por almoços, em especial pelos formatos mais rápidos e económicos, “prato do dia” e “diárias”, face às refeições consumidas durante o fim de tarde/noite (jantares).
- Aumento da poupança por parte da população face a tempos incertos.
- Aumento dos custos com produtos alimentares e com a energia.
- Diminuição da procura em estabelecimentos com serviço de mesa.
- Tendência para o aumento de empresas (predominantemente de comida rápida) localizadas em estações de serviço, face ao aumento das refeições em viagem.
- Tendência de concentração da oferta sectorial de comida informal, paralelamente à expansão das cadeias de restauração rápida (principalmente através de *franchising*) e em contraponto ao encerramento progressivo de estabelecimentos de restauração tradicional.
- Aumento da procura por produtos de qualidade e saudáveis por uma certa faixa da população.

- Populações urbanas atraídas pelo conceito de pitoresco e tradicional; como consequência, os ‘petiscos’ e sabores tradicionais estão em *trend* crescente.
- Conceito ‘*gourmet*’ em voga.

4.3. Análise do Subsector de Restauração *Gourmet/Wine Bar*

A análise da atractividade do subsector de Restauração *Gourmet/Wine Bar*, de acordo com a abordagem metodológica do Modelo das 5 Forças de Porter (1980), é apresentada seguidamente.

Figura 2 – Modelo das 5 Forças de Porter



4.3.1. Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

A dimensão dos concorrentes é relativamente aproximada, não havendo diferenças substanciais entre estes, motivadas por economias de escala.

É um subsector que exige algum *know-how* específico, em particular se existir incorporação da variante *wine bar* no negócio em causa, e um investimento considerável em *stocks*, nomeadamente ao nível de vinhos (como é o caso do In Vino por se pretender apresentar uma oferta gastronómica alargada de Norte a Sul do país. Todavia, embora o nível de

diferenciação do produto proposto se pretenda elevado, não pode deixar de se considerar o risco de replicação por parte da concorrência, representando este facto uma ameaça ao negócio, na sua generalidade).

Embora não se enquadre claramente na categoria de, por exemplo, um pequeno café de bairro, ainda assim pode-se considerar que a necessidade de investimento global é, ou pode ser, relativamente baixa e que se trata de um negócio de baixo compromisso. Como tal, podemos considerar que as barreiras à entrada são reduzidas e portanto a ameaça de entrada de novos concorrentes é média/elevada.

4.3.2. Poder Negocial dos Fornecedores

Existe um número vasto de fornecedores aos quais os restaurantes/*wine bars* podem recorrer, com preços e níveis de serviço diversificados. Trata-se igualmente de um subsector em que os custos de mudança de fornecedores não são substanciais.

Devido à diversidade de oferta de produtos e ao número elevado de fornecedores existentes no mercado, consideramos que o poder negocial dos fornecedores é reduzido.

4.3.3. Ameaça de Produtos Substitutos

Existe um número substancial de produtos substitutos. Outros tipos de restauração/bar com outras ofertas de valor como os *take away*, churrasqueiras, cervejarias, etc.

Existe também, por outro lado, a possibilidade de replicação da ideia diferenciadora para o negócio que propomos.

Assim consideramos que a ameaça de produtos substitutos é elevada, especialmente se levarmos em consideração a possibilidade de incluir como opção concorrencial “comer/beber em casa” em vez da ida ao restaurante/bar.

4.3.4. Poder Negocial dos Clientes

Existe uma grande diversidade de preços e ofertas para os clientes optarem. As marcas de vinhos não são, em geral, exclusivas do restaurante, embora haja a possibilidade de obtenção

através de um acordo com um fornecedor de um vinho exclusivo de boa qualidade com a marca In Vino, aumentando um pouco desta forma a diferenciação. Já os produtos confeccionados, esses sim, podem ser exclusivos do estabelecimento em causa, pela originalidade, qualidade dos mesmos e em especial pelo *know-how* de quem os confecciona.

Pode existir fidelização dos clientes através de um serviço de qualidade e especialmente através do relacionamento e confiança conseguidos com os clientes. Contudo, os clientes não têm custos de mudança de restaurante/*bar* e ainda que possam não deter muita informação quanto a alternativas no mercado, facilmente, através de uma breve incursão pela *internet* ou guia turístico, encontrarão um vasto leque de alternativas com preços diferenciados entre si.

Assim, os clientes podem mudar de fornecedor praticamente sem qualquer custo e como tal consideramos que o poder negocial dos clientes é elevado.

4.3.5. Rivalidade entre as Empresas Concorrentes

Existem bastantes concorrentes no mercado, representando a larga maioria estruturas pequenas, sendo o seu poder semelhante.

Os modelos de negócio dos concorrentes são, em alguns casos, semelhantes mas podemos considerar que existe alguma diferenciação entre os concorrentes, isto porque a proposta de valor é, ou pode ser, efectivamente diferenciada, como no caso da empresa In Vino em que a proposta de valor se pretende de facto diferenciada pelo facto de propor uma amostra gastronómica de Norte a Sul de Portugal continental e ilhas.

As barreiras à saída são baixas e esta actividade económica, no tipo de opção escolhida, continua a registar crescimento face às condições do contexto actual. Consideramos assim que a rivalidade entre concorrentes é média/baixa.

Quadro 9 - Intensidade das 5 Forças de Porter no Subsector Restauração *Gourmet/Wine Bar*

Forças de Porter	Intensidade		
	Baixa	Média	Alta
Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes			X
Poder Negocial dos Fornecedores	X		
Ameaça de Produtos Substitutos			X
Poder Negocial dos Clientes			X
Rivalidade Entre Empresas Concorrentes	X		

4.3.6. Conclusão

Em conclusão, comentando o quadro resultante da análise apresentada no ponto anterior, concluímos que a atractividade deste subsector é média-baixa, pois existe uma predominância de intensidades mais altas face às mais baixas, relativamente às forças competitivas consideradas. Esta é contudo uma realidade válida para qualquer competidor ou novo entrante e o sucesso das empresas está intimamente ligado às decisões a adoptar sobre as estratégias de abordagem ao mercado. Temos vindo a assistir de resto a frequentes casos de sucesso neste meio por via de uma abordagem diferenciadora, que é, o objectivo pretendido pelo In Vino.

Por outro lado, o modelo das cinco forças de Porter, ainda que de grande utilidade de análise, assume uma competição de grande rivalidade entre a empresa e os demais actores, sejam eles fornecedores, clientes, novos entrantes ou substitutos, e assume esse carácter conflitual pelos comportamentos mais negativos desses mesmos actores, ou seja, através do poder negocial dos clientes, do poder negocial dos fornecedores, da ameaça de entrada de novos competidores ou de produtos substitutos, que conjuntamente com a empresa, determinam a natureza ou o grau de conflitualidade real ou potencial, minimizando de certa forma a capacidade de criação de valor da própria empresa. (*in* Manual de Estratégia, Carvalho, J. C. e J.C. Filipe).

Será interessante ainda analisar brevemente a proposta de enriquecimento deste modelo formulada por Bradenburger & Nterretteralebuff (1997). Segundo os autores o modelo de Porter é demasiadamente conflitual e introduz na análise o conceito de cooperação visando o engrandecimento do bolo comum, ou seja, o mercado, maximizando o potencial de distribuição pelos diversos actores. Assim, aplicando esta proposta ao In Vino e ao seu meio envolvente, seria interessante visar em última análise a criação de um *cluster* (conceito popularizado pelo próprio Michael Porter em 1990, no seu livro “*Competitive Advantages of Nations*”) de empresas de restauração de qualidade no eixo Campo das Cebolas – Alfama – Santa Apolónia, em que os concorrentes simultaneamente concorreriam e colaborariam entre si, criando sinergias (nomeadamente através de encomendas conjuntas de alguns tipos de produtos, aumentando substancialmente as quantidades e conseqüentemente o poder negocial junto dos fornecedores, propiciando economias de escala) no sentido de tornar a área uma referência ao nível da restauração. Esta concentração de empresas aumentaria sem dúvida a

concorrência contudo, propiciaria simultaneamente a atracção de clientes que procuram uma oferta diversificada, tornando-se esta oferta parte da própria atractividade do local maximizando a criação de valor.

4.4. Análise da Concorrência

A quantidade total de estabelecimentos de restauração em Portugal Continental era em 2008, como vimos anteriormente, de 77241 lojas. Só a Grande Lisboa, contava com 13808 lojas nesse mesmo ano. Como tal, foram estabelecidos alguns critérios para a selecção dos principais concorrentes, nomeadamente a limitação a nível de formato de loja (restaurantes), e geograficamente ao eixo onde se insere o In Vino (Campo das Cebolas-Alfama-Santa Apolónia).

A concorrência do In Vino divide-se entre concorrentes directos e indirectos. Os concorrentes directos são constituídos por empresas que comercializam o mesmo tipo de produtos/serviços que o In Vino pretende comercializar. Os concorrentes indirectos são constituídos por produtos/serviços que, ainda que diferentes do proposto, possam vir a satisfazer necessidades semelhantes ao nosso produto/serviço e nesse sentido, se limitarmos essas necessidades a comer e beber, praticamente qualquer loja de restauração onde seja possível ingerir alimentos e/ou beber um copo de vinho ou de outra bebida (alcoólica ou não) qualifica-se como concorrente indirecto. Assim, decidimos focar-nos nos concorrentes directos.

Consideramos que, na área geográfica escolhida para o In Vino, não estão identificados concorrentes com uma oferta exactamente igual à que propomos e, como tal, com o mesmo posicionamento, isto porque no produto/serviço oferecido pelo In Vino deveremos englobar a ideia/conceito e a própria marca do mesmo, que se pretendem distintos. Não obstante, pelo facto de, pelo menos neste momento, não existir notoriedade de marca, considerámos como pertencentes ao grupo dos concorrentes directos as lojas de restauração que detenham as seguintes características:

- Localizadas no eixo Campo das Cebolas-Alfama-Santa Apolónia;
- Ser restaurante como formato de loja;
- Oferecer refeições de qualidade;

- Estar incluída no conceito de restaurante com serviço à mesa ou *Wine Bar* mas fora do conceito de restaurante tradicional ou de *fast food* (estudo DBK 2008);
- Detenham um ambiente moderno ou agradável, ao nível do *design* do espaço, decoração, etc.

Levando em conta os critérios anteriormente enunciados verificámos, aquando das visitas ao local, a predominância de restaurantes associados à temática do fado. A proximidade do Museu do Fado e a tradição do bairro de Alfama neste capítulo tem levado ao aparecimento de diversos restaurantes associados a esta temática. Por outro lado, comprovámos também que alguns restaurantes tradicionais do eixo em questão têm vindo a associar-se a esta temática como forma de cativar mais clientes ou, até mesmo, como forma de sobrevivência. Este fenómeno acaba por ser potenciado pela recente candidatura do fado a património imaterial da humanidade. A oferta é contudo muito aproximada na grande maioria dos restaurantes da área. Esta consiste, na sua larga maioria, em restaurantes de pequena dimensão (<100m²), com uma oferta algo limitada (salvo excepções), ao nível de amplitude de carta, tanto ao nível de comidas como de vinhos. Não existem igualmente concorrentes na área com uma grande profundidade de carta (Garvey, 2004) nem com oferta de um menu de degustação (exceptuando o restaurante Faz Figura).

Quando às acessibilidades, não existem diferenças muito substanciais entre os concorrentes uma vez que estes se inserem numa área relativamente pequena ainda que com grande concentração de restaurantes. O acesso automóvel é, em geral, difícil na área em questão. Em grande parte do bairro de Alfama está interdito o trânsito a não locais e como tal aceder de automóvel a alguns destes estabelecimentos é praticamente impossível. Neste aspecto são privilegiados os restaurantes mais próximos do Campo das Cebolas e Museu do Fado, pois algum estacionamento é possível. Existe também um parque de estacionamento pago junto das Portas do Sol. Ainda que se situe já um pouco fora do eixo pretendido, este parque é relativamente próximo e veio permitir o estacionamento extra de 152 viaturas. Com frequência, visitantes nacionais e estrangeiros estacionam nesse local para depois descerem através do bairro de Alfama em direcção ao Tejo. Independentemente desta restrição da circulação automóvel, a própria configuração de Alfama e áreas envolventes não é propícia à utilização do automóvel, pois as ruas são geralmente estreitas e o bairro como um todo

labiríntico. Estas limitações fazem contudo parte do encanto desta área da cidade e não devem ser encaradas com desprimor.

Quanto às acessibilidades através de transportes públicos, existem duas estações de Metro a balizarem a área em estudo, de um lado a estação do Terreiro do Paço e do outro a estação de Santa Apolónia, zona onde de resto também param comboios nacionais e internacionais.

Existe uma linha de eléctrico que passa por Alfama, a carreira 28E. Esta carreira em particular é um meio de transporte utilizado preferencialmente por turistas. A linha passa na parte superior da área de estudo, através das Portas do Sol em direcção à Rua das Escolas Gerais.

As carreiras de autocarros que servem a área são numerosas, embora praticamente restritas às zonas mais periféricas de Alfama ou a algumas vias principais de atravessamento, nomeadamente através do eixo Campo das Cebolas-Rua do Terreiro do Trigo-Santa Apolónia.

As quotas de mercado dos concorrentes são praticamente impossíveis de estimar, podemos contudo inferir que, quanto maior a sua dimensão e taxa de ocupação, maior é a sua quota de mercado, contudo mesmo este julgamento é feito com base na observação efectuada no local e com algum grau de subjectividade.

Foi efectuada uma análise dos principais concorrentes (em número de 17), através de pesquisa de campo, contacto telefónico, visita a alguns *websites* ou páginas das redes sociais dos concorrentes, revista *Timeout* Lisboa e o *website* de *reviews tripadvisor*.

No anexo 2 encontram-se as principais características destes restaurantes cuja apreciação sumária permite algumas conclusões interessantes para reflexão neste ponto em análise e que se expõem seguidamente.

Conclusões da Análise

Constatámos que a maioria dos restaurantes de qualidade na área estão associados à temática do fado o que, após algumas visitas ao local e interacções com os comerciantes, tem vindo a provocar alguma saturação do mercado neste capítulo.

Apurámos que em geral existe muita relutância por parte dos concorrentes identificados em transmitir informações sobre o estabelecimento, inclusivamente algumas como o horário de

funcionamento, a lotação e apresentação do menu, que por lei deverão estar afixados de forma a serem visíveis no exterior. Verificaram-se casos de falhas graves ao nível da apresentação do menu, como a apresentação de uma taxa de IVA que não corresponde à actual (Restaurante Clube de Fado). Por outro lado, e salvo algumas excepções, existiam inconformidades entre o que era apresentado no *website* oficial ou página do *facebook* e o que era constatado através de contacto telefónico ou no local. Estas incongruências ocorreram a diversos níveis como horário de funcionamento, preços praticados, variedade de pratos disponibilizados e modos de pagamento, o que denota alguma falta de profissionalismo. A respeito de modos de pagamento disponíveis, destacam-se pela negativa o Supercalifragilistic, que só aceita pagamento em dinheiro e a Adega Victor Horta por não aceitar cartão de crédito. Este último foi de resto identificado como o maior concorrente potencial ao In Vino.

A maioria dos concorrentes limita a sua actividade aos jantares, variando entre as 17:00 e as 02:00. Alguns incluem oferta à hora de almoço, embora, salvo excepções (Restaurante Museu do Fado), a um preço semelhante aos jantares.

Verificou-se que a amplitude das cartas não é em geral muito grande. Ainda que frequentemente seja afixada uma maior variedade, é muito comum alguns dos pratos não estarem disponíveis e, na prática, a média andarà à volta 8 pratos de carne e 8 de peixe, sendo os mesmos muito repetidos entre os concorrentes. Existem excepções a este nível, como é o caso do Alfama Grill, com um total de 32 pratos, o Parreirinha de Alfama, com 38, e o que mais se destaca neste aspecto a Adega Victor Horta, com aproximadamente 90 escolhas em carta, ainda que neste último caso fundamentalmente limitada a petiscos.

Relativamente à profundidade da carta, nenhum dos concorrentes se destaca pela especialização numa determinada categoria de produtos, sendo a Adega Victor Horta a única excepção ao nível de petiscos.

Exceptuando os casos da Adega Victor Horta, do Supercalifragilistic e do Faz Figura, a maioria não apresenta oferta de vinho a copo ou é limitada ao vinho da casa. Ainda que basicamente limitada ao vinho da casa, o Restaurante São João da Praça distingue-se neste aspecto por apresentar uma marca de vinhos própria.

A capacidade média dos espaços é de 60 lugares (não considerando o Museu do Fado) e os preços por refeição com entradas, vinho e café, variam entre os 20€ e os 60€, pelo que a média é, aproximadamente, 33€ ainda que influenciada por alguns restaurantes de preço mais elevado como por exemplo o Faz Figura ou o restaurante Bacalhau de Molho - Casa de Linhares. Como veremos mais adiante, o In Vino tentará-se-á posicionar ao nível de preço, próximo, mas ligeiramente abaixo desta média no preço dos jantares e consideravelmente abaixo desta média nos almoços.

4.5. Análise de Fornecedores

Após o licenciamento do espaço, incluindo obras necessárias, existirão os fornecedores que darão continuidade ao negócio. Entre estes, por se tratar de fornecedores de matérias-primas base à actividade, e num quadro de escassas ou nulas alternativas, estarão a EDP, como fornecedora de electricidade, a EPAL, como fornecedora de água de distribuição da rede pública e a Lisboa Gás, como fornecedora de gás natural. Apesar de termos assistido à liberalização do sector energético, neste momento a escolha mantém-se basicamente confinada aos mesmos *players* que já actuavam no mercado anteriormente. Ainda assim, e face a esta falta de opções, devemos todavia estudar os nossos padrões de consumo para poder seleccionar qual a opção que mais se adequa ao In Vino, nomeadamente no caso da EDP, através da escolha do tipo de contador e de tarifa mais adequada.

Para além destes fornecedores, existirão os fornecedores de matérias-primas para a confecção das refeições, os fornecedores de vinhos, outras bebidas alcoólicas, café e *soft drinks*, produtos regionais típicos e também os fornecedores de serviços fundamentais para o negócio, como sejam, a contabilidade, a televisão, a actualização e manutenção do *website*, etc.

Relativamente aos fornecedores de vinhos, serão contactados diversos fornecedores com o intuito de estudar a viabilidade da criação de uma marca de vinho própria do restaurante/*wine bar*. O contacto directo a diversos produtores deve ser analisado no sentido de se tentar eliminar intermediários neste processo. A eliminação de intermediários, quando possível e benéfica, deverá ser a política geral a aplicar.

Quanto aos fornecedores de outras bebidas alcoólicas, café e *soft drinks*, deverão ser negociadas condições vantajosas para a empresa, em contrapartida da utilização exclusiva de algumas marcas. Contudo, e face à natureza do negócio em causa, não fará sentido negociar contrapartidas como loiças, copos, mesas, cadeiras, etc., por estas virem, na sua esmagadora maioria, com um logótipo da marca bem visível, o que não se enquadrará no ambiente pretendido para o In Vino. Outras contrapartidas devem ser negociadas, como descontos de quantidade ou eventualmente pela oferta de outros tipos de equipamento como por exemplo a máquina de café.

Terão de ser avaliadas diferentes ofertas ao nível de consultoria em higiene e segurança alimentar, comunicação (logótipo e *website*), contabilidade e sistema de *software* de gestão. De referir que este último deverá ser certificado e de fácil compreensão e utilização, quer na sua variante de *front office*, quer na variante de *back office*.

No processo de angariação de fornecedores, devemos efectuar uma recolha geográfica alargada pois devido às facilidades de distribuição existentes actualmente, devidas em grande parte ao grande desenvolvimento das vias de comunicação, nem sempre os fornecedores mais próximos poderão apresentar a melhor solução. Como política geral da empresa, serão analisados, no mínimo, 3 fornecedores para cada produto ou serviço necessário. Mesmo após efectuada a escolha por um desses 3 ou mais fornecedores, devemos manter o contacto com os outros, pois não é possível prever quando existirá uma mudança de condições ou quando um desses fornecedores poderá entrar em dificuldades.

Será mantido um cadastro actualizado dos fornecedores e existirá um *ranking* efectuado desses mesmos fornecedores através da análise de indicadores como o preço, condições de pagamento, qualidade dos produtos/serviços e prazo médio de entrega. Contudo, todos estes procedimentos não deverão entrar em conflito com o estabelecimento de relações *win-win* com os fornecedores. Embora seja efectivamente já uma frase feita, devemos de facto encarar sempre os fornecedores como parceiros de negócio, pois estes podem transmitir-nos informações preciosas quanto às tendências do mercado e ao desempenho dos nossos concorrentes.

4.6. Análise de Clientes

Numa avaliação mais geral e de acordo com a divisão efectuada pela AHRESP, podemos considerar que os clientes potenciais, para o negócio que propomos, são, numa primeira divisão, de 3 tipos: os locais, que vivem, trabalham ou estudam na área de localização do restaurante/*wine bar* e os visitantes, sendo que estes podem ser subdivididos entre visitantes nacionais e turistas estrangeiros. Cada um destes 3 tipos de clientes identificados é diferente entre si e deverão ser abordados de forma diferente.

Como abordaremos mais à frente, foi efectuada uma subdivisão entre os visitantes nacionais oriundos de Lisboa e fora de Lisboa porque de facto há uma diferenciação entre eles e também porque os locais têm ainda um peso pouco significativo no negócio em causa, isto porque, após uma breve incursão pelos restaurantes e bares da área de implementação do restaurante (eixo Santa Apolónia, Campo das Cebolas, Alfama), rapidamente chegamos à conclusão que a larga maioria dos clientes não são residentes nem trabalham no local.

No entanto há uma outra realidade que convém ressaltar pois “o centro da cidade de Lisboa caracteriza-se por duas realidades distintas e completamente opostas. Por um lado, o centro da cidade distingue-se pelo elevado valor arquitectónico e pelas mudanças dos perfis dos novos residentes. Na Baixa, os prédios pombalinos e habitações vazias têm sido ocupados e dão lugar a condomínios fechados de localização central e com vista sobre o Rio Tejo, tornando esta zona da cidade de Lisboa cara e atractiva para novos residentes que valorizem o ambiente urbano do centro das cidades. Assiste-se a um processo de colonialismo (Atkinson *et al*, 2005) do centro da cidade em que os seus residentes são encarados como a elite social. Este processo é bastante dinamizador pois leva a uma recuperação das zonas degradadas no centro da cidade de Lisboa. Assim as tendências recentes apontam para a inversão da tendência de perda de habitantes no centro da cidade e para a mudança de novos residentes para os bairros tradicionais das zonas históricas. Este processo tem-se vindo a verificar também em Alfama ainda que de forma mais lenta que na Baixa Pombalina e Chiado.

Assiste-se assim, no centro da cidade de Lisboa, a duas realidades opostas: um centro da cidade em declínio com alojamentos degradados e população extremamente envelhecida e um centro da cidade rico e atractivo para as “elites””.

Relativamente aos visitantes nacionais oriundos de Lisboa, e de acordo com dados de 2007, publicados em 2009 pelo INE, verificamos que os habitantes de Lisboa representam, a nível

nacional, os que maior poder de compra detêm, com um indicador *per capita* de 235,74% face à média nacional (100%) e 11,09% do poder de compra total nacional. Se incluirmos os concelhos Norte da Península de Setúbal, verificamos que a Região de Lisboa detém 6 dos 15 concelhos com maior poder de compra, com Lisboa em 1.º lugar, seguido de Oeiras (2.º), Cascais (4.º), Alcochete (5.º), Montijo (9.º) e Almada (15.º) (anexo 3).

Os visitantes nacionais de fora de Lisboa e, com especial enfoque, os estrangeiros fazem parte de um potencial segmento que não só não deve negligenciado mas sim promovido para o negócio em causa. As projecções para o turismo nacional e especialmente para o turismo na cidade de Lisboa permitem-nos ser optimistas quanto a esta matéria. A localização escolhida, perto da estação de comboios de Santa Apolónia (os visitantes estrangeiros que escolhem a via ferroviária têm dois pontos de desembarque em Lisboa, a Gare do Oriente e Santa Apolónia) e perto do local de desembarque dos cruzeiros, não é de todo alheia.

4.7. Estimativa da Dimensão do Mercado

Uma correcta estimativa da dimensão do mercado assume especial relevância na implementação de um negócio. Existem vários motivos pelos quais se torna importante fazer este exercício relativamente ao mercado em que planeamos actuar, nomeadamente, por uma questão de financiamento. Ainda que tenhamos planeado uma forte componente de capitais próprios na constituição da entidade, o financiamento assume-se como necessário e vital para a implementação da sociedade proposta. Assim, saber medir a dimensão da oportunidade é um elemento fundamental para a angariação de possíveis entidades financiadoras/investidoras por questões relacionadas tão simplesmente com uma questão de probabilidade, ou seja, quanto maior e mais interessante for a oportunidade, maiores as probabilidades de conseguir atingir os objectivos propostos.

Por último, podemos afirmar que esta estimativa se torna essencial também ao nível da execução da estratégia que delineámos para prossecução do negócio, nomeadamente ao nível de planeamento de vendas e de recursos necessários para atingir esse fim.

De acordo com o anuário da Nielsen de 2009, existiam, em 2008, 5257 restaurantes em Portugal, cujas vendas representaram um total de 1.188 milhões de Euros, ou seja, quase meio ponto percentual do PIB português em 2008 de acordo com dados do Eurostat.

Mais concretamente na nossa área de actuação, no ano de 2008, existiam 946 restaurantes em Lisboa, cujas vendas representaram 297 milhões de Euros, o que representa um volume médio por restaurante de aproximadamente 314.000 Euros por ano, face à média de 225.000€ a nível nacional. Chegamos assim à conclusão que, em termo médios, os restaurantes de Lisboa têm uma facturação 39,5% superior face à média nacional. Se analisarmos os dados do INE divulgados em 2009, relativamente a 2007, constatamos que a Grande Lisboa, possui um índice de poder de compra *per capita* de 147,87%, ou seja, 47,87% superior à média nacional. Estes dados dão-nos indicações no sentido de o mercado ainda não se encontrar saturado na Grande Lisboa e de existir ainda potencial de crescimento.

4.8. Mercado Futuro

As previsões para a economia portuguesa não são positivas para 2011 e para 2012 e a recuperação prevista para 2013 é ténue e ainda com uma considerável componente de incerteza.

Quadro 10 – Dados de Evolução do PIB de Portugal, Zona Euro e EU (%)

	2009	2010	2011	2012	2013
EU (27 países)	-4.3	1.9	1.6 ^f	0.6 ^f	1.5 ^f
Area Euro (17 países)	-4.2	1.8	1.5 ^f	0.5 ^f	1.3 ^f
Portugal	-2.5	1.4	-1.9 ^f	-3.0 ^f	1.1 ^f

Fonte: Eurostat

É um facto que, em geral, estes dados não favorecem o mercado da restauração pois durante períodos recessivos este é um dos sectores mais penalizados. Contudo, em 2013 (ano de início da actividade do In Vino) é já prevista uma ligeira recuperação, apontando para um crescimento de 1,1% que, ainda que ligeiro, indicia uma viragem relativamente ao ciclo económico recente.

Por outro lado, como foi exposto no ponto anterior, o diferencial de poder de compra da Grande Lisboa (+47,87%), em relação ao resto do país face à facturação da restauração da Grande Lisboa (+39,5%) relativamente à média nacional, indicia potencial de crescimento do sector. Este potencial é exponenciado se considerarmos o poder de compra do concelho de Lisboa, em relação à média nacional, que é de 235,74% (INE, anexo 3).

É de referir que o In Vino se insere num subsegmento temático associado ao movimento *gourmet/wine bar*, que tem registado uma boa dinâmica nos últimos anos. Ainda que não existam, segundo nos foi comunicado pela AHRESP, dados disponíveis relativamente a este subsegmento, constatamos que tem havido um crescimento na abertura de lojas de restauração subjacentes, pelo menos de forma aproximada a esta temática. Simultaneamente, temos vindo a assistir à remodelação de diversos supermercados e hipermercados no sentido de incluírem uma área reservada ao “*gourmet*”, área esta que conta quase invariavelmente com uma grande componente de vinhos.

Será ainda de referir que, como foi mencionado no subcapítulo 4.1.3, os dados divulgados pelo Turismo de Portugal, em Setembro de 2011, revelaram um bom desempenho da procura turística internacional em todo o país e em especial em Lisboa, o que nos permite um grau moderado de optimismo quanto ao futuro relativamente a esta matéria de grande relevância para o mercado da restauração.

Refira-se a este propósito uma curiosidade inspiradora neste projecto: a palavra crise em chinês é composta por dois caracteres que significam perigo e oportunidade. Sem nunca deixar de ter em conta o primeiro, decidimos olhar primordialmente para o segundo dos caracteres.

4.9. Oportunidades e Ameaças

4.9.1. Oportunidades

- Aumento generalizado do interesse da população pelo conhecimento dos vinhos
- Segmento de mercado, temático, em crescimento
- Tendência de cozinha *gourmet*
- Divulgação das diferentes regiões vitivinícolas portuguesas sendo um meio de captar pessoas interessadas nesse conhecimento e em novas experiências gastronómicas
- Número de turistas em Lisboa com tendência de crescimento
- Oportunidade de captação dos cidadãos residentes em Lisboa mas naturais de outras regiões do país.

4.9.2. Ameaças

- Conjuntura actual de crise económico-financeira e de contestação social
- Aumento do IVA no sector
- Concorrência no subsector¹ em número crescente
- Possibilidade de replicação da ideia inovadora
- Número elevado de propostas substitutas no mercado
- Elevados requisitos de higiene e segurança (implicações nos custos)
- Aumento do custo de algumas matérias-primas base fundamentais para o negócio (produtos alimentares) e de alguns FSE's (fornecimento de energia, etc.)
- Percentagem elevada de *stocks* perecíveis.

5. Análise Interna

5.1. Pontos Fortes

- Conceito inovador, propiciando experiências
- Localização no centro da cidade de Lisboa
- Proposta diversificada que cobre almoço, jantar e *wine bar* (tarde e noite)
- *Website* atractivo e esclarecedor
- Aposta num serviço de qualidade e excelência no atendimento.

5.2. Pontos Fracos

- Inexperiência do proprietário
- Dependência externa (empresas de consultoria especializadas ao nível de higiene e segurança, contabilidade e comunicação, como elaboração e manutenção do *website* e outras formas comunicacionais)
- Falta de notoriedade da empresa.

6. Análise Competitiva – SWOT Qualificada

A análise competitiva é apresentada na tabela seguinte.

¹ Consideramos o termo subsector por ser um nível de análise mais particularizado dentro do sector da restauração. Como já foi referido anteriormente, posicionamo-nos numa proposta *gourmet* com uma forte aposta no produto vinícola.

Tabela 1 - Análise Competitiva – SWOT Qualificada

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	<p>Conceito inovador em Portugal</p> <p>Localização no centro da cidade de Lisboa</p> <p>Web Site atractivo e esclarecedor</p> <p>Boa relação qualidade / preço</p> <p>Aposta num serviço de qualidade e excelência no atendimento</p> <p>Proposta diversificada que cobre almoço, jantar e wine bar (tarde e noite)</p>	<p>Inexperiência dos proprietários</p> <p>Dependência externa</p> <p>Falta de notoriedade da empresa</p>
	<p>Desafios/Apostas</p> <p>O tipo de conceito inovador acompanha a tendência para o aumento do interesse pelo vinho</p> <p>O tipo de restauração acompanha a tendência gourmet em crescimento no mercado</p> <p>A localização, assim como a existência de um Web Site atractivo, permitirá tirar partido do crescimento do turismo em Lisboa</p> <p>Focar na dinamização de eventos temáticos com gastronomia e vinhos por região do país, com o objectivo de cativar a população oriunda de diversos pontos do país e que reside em Lisboa</p>	<p>Restrições</p> <p>A inexperiência dos proprietários será colmatada por uma gestão pautada pelo acompanhamento de rigor e controlo da operação assim como pelo acompanhamento das tendências de mercado</p> <p>Apostar na comunicação e fontes de divulgação da marca junto de uma população cujo interesse neste tipo de proposta está a aumentar</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Aumento generalizado do interesse da população pelo conhecimento dos vinhos</p> <p>Segmento de mercado, temático, em crescimento</p> <p>Tendência de cozinha gourmet</p> <p>Divulgação das diferentes regiões vitivinícolas portuguesas</p> <p>Número de turistas em Lisboa com tendência de crescimento</p> <p>Captação dos cidadãos residentes em Lisboa mas naturais de outras regiões do país</p>	<p>Avisos</p> <p>Manter num balanço equilibrado entre relação qualidade/preço ajuda a minimizar o impacto da actual conjuntura de crise económica</p> <p>Apostar continuamente na diferenciação ao nível da oferta e do conceito minimiza o efeito do aumento da concorrência</p> <p>Apostar num serviço de excelência e em ser uma referência em matéria de higiene e segurança</p>	<p>Riscos</p> <p>A falta de notoriedade do In Vino poderá ser combatida através de uma política agressiva de divulgação On Line e através de parcerias com redes de hotéis em Lisboa</p> <p>A dependência externa em relação à criação e manutenção do web site assim como em relação a matérias de higiene e segurança terá de ser minimizada através de uma selecção criteriosa de fornecedores nestes campos bem como através da obtenção progressiva de know how próprio relativamente a estas matérias.</p>
<p>Ameaças</p> <p>Conjuntura actual de crise económico-financeira e de contaminação social</p> <p>Aumento do IVA no sector</p> <p>Concorrência no sector em número crescente</p> <p>Possibilidade de replicação da ideia inovadora</p> <p>Número elevado de propostas substitutas no mercado</p> <p>Elevados requisitos de higiene e segurança alimentar</p> <p>Percentagem elevada de stocks perecíveis</p> <p>Aumento do custo de algumas matérias-primas e FSE's</p>		

7. Objectivos do Plano

A elaboração do plano em si mesmo é o documento que define a empresa, a sua missão, os seus produtos e serviços bem como a estratégia e a forma como a pretende implementar e financiar. Serve de instrumento credibilizador da empresa, perante financiadores, e também como mapa de orientação, mostrando como a empresa pretende alcançar os seus objectivos. Constitui a súmula resultante de um exercício de reflexão estratégica profunda.

No caso em análise, e tentando concretizar alguns objectivos, em projecção, destacam-se os seguintes considerados mais relevantes em seguida.

Objectivos estratégicos de curto prazo:

- Implementar todos os procedimentos de ordem técnica – normas e regulamentos do sector – no 1.º mês de funcionamento;
- Atingir no primeiro ano um volume de negócios que permita fazer face às obrigações da empresa e simultaneamente obter um resultado líquido positivo, ainda que moderado;
- Contribuir para a formação do pessoal, na perspectiva de valorização, e fazer essa avaliação ao fim de 2 anos;
- Conseguir um envolvimento do pessoal no projecto, pelo menos representando cerca de 90% de totalidade dos empregados (uma vez que são inicialmente 9, admite-se um menos mobilizável), mas sempre num quadro de desempenho de nível elevado;
- Atingir ao nível de vendas um valor médio aproximado de 15 € por cliente (considerando os 4 produtos oferecidos);
- Alcançar um nível de satisfação dos clientes de 95%, e a sua correspondente fidelização, tomando como referência o primeiro ano de funcionamento;
- Atingir um rácio de rendibilidade dos capitais próprios igual ou superior a 10% após o 1.º ano.

Objectivos de médio e longo prazo (3-6 anos):

- Completar o pagamento do empréstimo previsto em 5 anos;
- Atingir o *payback* do projecto em 6 anos;
- Atingir ao fim de seis anos uma taxa interna de rentabilidade (TIR) superior ao custo de oportunidade em pelo menos 10%;
- Atingir ao fim de 6 anos rendimentos líquidos suficientemente substanciais para permitir a distribuição de dividendos ao sócio gerente (não estará prevista durante os primeiros 6 anos).

Estes objectivos são muito importantes para o êxito do projecto e para a sua própria exequibilidade como actividade de investimento rentável.

Da sua análise, e tendo em conta todas as condicionantes já aqui explanadas, mesmo que devidamente ponderadas, se pode deduzir que entre tantos factores há sempre alguma margem de imponderabilidade. Não querendo escamotear quaisquer questões, o que se pretende aqui apontar é que é necessário uma visão estratégica especial que vemos, digamos, inata em alguns investidores e que parece ter a capacidade de projectar um negócio que à partida teria idênticas potencialidades de outros seus equivalentes e que todavia os suplanta.

8. Estratégia de Desenvolvimento

8.1. Segmentação

Existem diferentes abordagens para a empresa agir sobre o grupo, frequentemente de enorme dimensão, de potenciais consumidores. Duas abordagens consideradas mais extremas, o marketing de massas, que considera todos os consumidores semelhantes entre si, e o marketing individualizado, que considera cada consumidor diferente do outro, e uma terceira considerada intermédia, a segmentação.

A segmentação assume especial relevância no estudo da estratégia de desenvolvimento pois o universo de potenciais consumidores é muito alargado e composto por milhares ou mesmo milhões de indivíduos com hábitos e gostos distintos. Assim, é de extrema utilidade a divisão deste mesmo universo em grupos e subgrupos, o mais homogêneos possível dentro do(s) critério(s) de segmentação escolhido(s).

Há diversos critérios de segmentação através dos quais se pode proceder à divisão do mercado, como a segmentação socioeconómica, demográfica, geográfica. Existem ainda critérios de personalidade, de comportamento e de atitude face ao produto.

No caso, a abordagem que seguimos foi, em larga medida e numa primeira camada, geográfica. Para Dias (2004), não há como se realizar um bom trabalho de segmentação de mercado se não se considerar o critério geográfico. Segundo Weiss (1988) citado por Dias (2004), “o lugar em que se vive determina a maneira como se vive. Conhecendo onde e como as pessoas vivem, fica mais fácil atender às suas necessidades, com mais probabilidade de sucesso nessa empreitada”. Para Dias (2004), o local onde as pessoas moram, trabalham ou passam as férias tem grande impacto sobre seu comportamento de compras.

Face à pertinência, possibilidade de medida e operacionalidade dos critérios ao nosso dispor, decidimos segmentar os consumidores de restauração/*wine bar* de acordo com o esquema apresentado em seguida.

Quadro 11 – Segmentação dos Consumidores

Locais	Trabalhadores na Área	
	Estudantes	
	Residentes	
Visitantes Nacionais	Visitantes Nacionais Oriundos de Lisboa	Almoço/Jantar de Negócios
		Ocasão especial: Almoço/Jantar/"Copo" com Família/Amigos/Casal
	Visitantes Nacionais Oriundos de Fora de Lisboa	Almoço/Jantar de Negócios
		Ocasão especial: Almoço/Jantar/"Copo" com Família/Amigos/Casal
		Excursionistas
Visitantes Estrangeiros	Turistas	
	Deslocados em Trabalho	

O dos Locais é composto pelos Residentes, pelos indivíduos Trabalhadores na Área do In Vino e pelos Estudantes.

O macro-segmento dos Visitantes Nacionais é dividido nos segmentos, Visitantes Nacionais Oriundos de Lisboa e Visitantes Nacionais de Fora de Lisboa. Esta subdivisão assume relevância no sentido em que permite discernir onde devemos focar, ou não, o nosso esforço

ao nível da promoção do In Vino. O segmento dos Visitantes Nacionais Oriundos da Grande Lisboa divide-se em 2 subsegmentos, o dos indivíduos que se deslocam ao local por uma ocasião especial para um Almoço/Jantar/“Copo” com a Família/Amigos/Casal ou para um Almoço/Jantar de Negócios. O segmento dos Visitantes Nacionais Oriundos de Fora da Grande Lisboa divide-se em 3 subsegmentos, sendo eles, os 2 subsegmentos já identificados nos Visitantes Nacionais Oriundos da Grande Lisboa e o subsegmento dos Excursionistas.

Por último identificámos ainda o macro-segmento dos Visitantes Estrangeiros. Este macro-segmento subdivide-se no segmento dos Turistas e ainda dos Deslocados em Trabalho. Esta distinção pareceu-nos importante no sentido em que, apesar de ambos os grupos se tratarem efectivamente de Visitantes Estrangeiros, as expectativas e motivações são por vezes diferentes.

8.2. Alvos

Os alvos do In Vino serão indivíduos que procuram ofertas gastronómicas de qualidade, centradas na comida e vinhos portugueses, oriundos das diversas regiões vitivinícolas portuguesas e a um preço considerado atractivo.

Após a identificação dos segmentos de mercado efectuada anteriormente, foram identificados 10 tipos de clientes, que se apresentam na tabela seguinte.

Tabela 2- Identificação dos Tipos de Clientes e respectivas Estratégias de Marketing e Produtos

Macro-Segmento	Segmento	Subsegmento	Estratégias de Marketing	Produto
Locais	Trabalhadores na área		Apostar na divulgação através de panfletos e acordos com as instituições mais significativas na área (ISPA, ESEAG, Estação de Santa Apolónia). Possibilidade de alargamento da área de influência a parte da Baixa Pombalina onde existe uma elevada concentração de quadros superiores de instituições bancárias e de seguros.	Almoços, componente Wine Bar tarde (pós jornada de trabalho)
	Estudantes		Distribuição de panfletos nos dois estabelecimentos de ensino superior da área (ISPA e Escola Superior de Educação Almeida Carret). Justifica-se considerar este segmento pois tratam-se de estabelecimentos privados em que frequentemente os alunos possuem já algum poder de aquisição. Grupo crescente de jovens com conhecimento e interesse pelos vinhos, como tal com algum potencial como um dos grupos alvo para o produto Wine Bar.	Jantares, componente Wine Bar tarde e noite
	Residentes		Não estão considerados investimentos específicos numa fase inicial.	Almoços, componente Wine Bar tarde
Visitantes Nacionais	Visitantes Nacionais Oriundos de Lisboa	Almoço/Jantar de Negócios	Referência no website ao In Vino como local propício à realização de almoços/jantares de negócios (possibilidade de dar a conhecer a possíveis parceiros de negócio estrangeiros uma grande diversidade gastronómica e vitivinícola do nosso país, num único local).	Almoços e Jantares
		Ocasão especial: Almoço/Jantar/"Copo" com Família/Amigos/Casal	Divulgação através da distribuição de panfletos e do investimento publicitário no Google	Almoços, Jantares e componentes Wine Bar
	Visitantes Nacionais Oriundos de Fora de Lisboa	Almoço/Jantar de Negócios	Referência no website ao In Vino como local propício à realização de almoços/jantares de negócios (possibilidade de dar a conhecer a possíveis parceiros de negócio estrangeiros uma grande diversidade gastronómica e vitivinícola do nosso país, num único local)	Almoços e Jantares
		Ocasão especial: Almoço/Jantar/"Copo" com Família/Amigos/Casal	Divulgação através da distribuição de panfletos e do investimento publicitário no Google	Almoços, Jantares e componentes Wine Bar
		Excursionistas	Divulgação através do Google e organização de refeições temáticas (associadas a uma região em particular) provas de vinhos para o grupo, à escolha ou previamente acordadas com a organização da excursão (contactos com agencias de viagens).	Almoços, componente Wine Bar tarde
	Visitantes Estrangeiros	Turistas		Forte promoção em hotéis da capital, colocação de panfletos e acções de charme junto de gerentes de hotel e recepcionistas (ofertas previstas na avaliação financeira) Manutenção do estabelecimento nos Guias do Routard e Michelin. Promoção junto das empresas de cruzeiros, possibilidade de organização de visitas de grupos para prova e degustação de vinhos e iguarias típicas portuguesas. Publicitação via Google para que o In Vino apareça dentro dos primeiros resultados quando são efectuadas buscas com algumas palavras chave, como Restaurante, Wine Bar, Lisboa, Alfama, Regiões Vitivinícolas, vinhos. Inserção do restaurante nos sistemas de navegação móveis, automóveis e pedonais (acordo com os 2 fornecedores de cartografia para GPS a actuar em Portugal Navtech e Teleatlas, possível inclusão do In Vino não só como Restaurante/Wine Bar mas também como ponto de interesse devido à componente de oferta alargada e até didáctica do mesmo). Desenvolvimento de Web Site visivelmente atractivo e user friendly, disponível em Português, Espanhol, Italiano, Inglês, Alemão, Francês e Russo (no futuro eventualmente Mandarin e Japonês). Para os deslocados em trabalho (Referência no website ao In Vino como local propício à realização de almoços/jantares de negócios)
Deslocados em Trabalho				Almoços / Jantares

8.3. Posicionamento

O conceito de posicionamento é muito próximo do de marketing, “quando um produto não tem concorrente directo, quer dizer quando o seu conceito de marketing é original, o seu posicionamento é idêntico” (in Mercator). Ainda que não possamos dizer que não existem concorrentes do In Vino, à data de hoje, o objectivo é o de criar um produto que, pelo seu carácter de originalidade e pela excelência conseguida, consiga minimizar ao máximo o número de concorrentes directos.

O In Vino posiciona-se como um Restaurante/*Wine Bar*, especializado na venda de vinhos, pratos e petiscos típicos das diversas regiões vitivinícolas portuguesas cujo promotor e colaboradores são pessoas com conhecimento dos produtos que ali são vendidos, nomeadamente os vinhos, usando esses mesmos conhecimentos para prestar um bom aconselhamento aos clientes e transmitir ou partilhar parte da paixão que o promotor e necessariamente os colaboradores deste projecto nutrem pelo património gastronómico e vinícola do nosso país.

O In Vino pretende transmitir uma imagem jovem e inovadora, num ambiente descontraído em que as tradições centenárias do nosso país se cruzam com uma decoração moderna e em que o gosto pelos vinhos e sua degustação não deve ser confundido com mero elitismo ou snobismo. Pretende-se que o cliente saia do restaurante com a sensação de uma experiência enriquecedora e com a convicção de que conseguiu experienciar um pouco do que melhor tem Portugal, num único local.

9. Políticas de Implementação

9.1. Marketing

Neste ponto serão focados os temas relacionados com o *marketing mix*² do projecto que se refere às quatro áreas principais do processo decisório associado ao marketing: produto, preço, distribuição e comunicação.

² O *marketing mix* é também frequentemente chamado de “os quatro Ps” (*product, price, place, promotion*), descrição usada pela primeira vez por E. Jerome Mccarthy no início dos anos 60.

9.1.1. Produto

O conceito do In Vino é o de um local onde a tradição se alia à modernidade e onde se pode, num mesmo espaço, provar vinhos e degustar queijos, enchidos e pratos completos, provenientes das diversas regiões do país. A ideia passa por aliar preferencialmente os vinhos com os pratos provenientes dessa mesma região, não pretendendo ser contudo um conceito estanque, isto é, o cliente pode, por exemplo, se assim o entender, escolher uma entrada de queijo da ilha e beber um vinho do Alentejo a acompanhar uma chanfana (prato tradicionalmente beirão).

Por se tratar de um conceito algo limitado no espaço e em certa medida um pouco ultrapassado, a escolha das regiões não foi feita exactamente de acordo com as regiões demarcadas oficiais, como Bucelas, Colares, Dão, Bairrada, etc., mas sim através de uma interpretação já utilizada e mais abrangente das regiões vitivinícolas em Portugal, sendo elas, Minho (vinho verde), Trás-os-Montes, Porto e Douro, Beiras (Dão e Bairrada), Estremadura (actual Lisboa), Ribatejo (actual região Do Tejo), Alentejo, Terras do Sado, Algarve, Açores e Madeira.

O horário de funcionamento será entre as 12:00 (meio-dia) e as 02:00 da manhã e será composto por dois turnos, não prevendo o serviço de pequenos-almoços por não se enquadrar no conceito pretendido.

Haverá uma oferta em média de 2 pratos de cada uma das 11 regiões, o que representa uma oferta aproximada de 22 no total, haverá igualmente uma tentativa de divisão equilibrada entre o número total de pratos de peixe e carne. Pela dificuldade em enquadrar alguns pratos numa região específica, existirão ainda alguns pratos numa categoria à parte como especialidades da casa a complementar as especialidades regionais como, por exemplo, o arroz de pato ou as afamadas sardinhas assadas que sendo sem dúvida tipicamente portuguesas, torna-se difícil associá-las a apenas uma região. Embora sejam consideradas por alguns com um prato originário do Douro Litoral, são apreciadas um pouco por todo o litoral português, sendo muito consumidas e consideradas um prato tradicional, nomeadamente, em Lisboa e no Algarve. Existirá igualmente uma oferta de saladas diversas que podem funcionar como prato principal.

No período entre o almoço e o jantar, teremos a componente *Wine Bar*, direccionada para o consumo de vinho, primordialmente a copo, e degustação de petiscos, como os queijos e enchidos tradicionais. No período pós-jantar, teremos igualmente a componente *Wine Bar*, que tradicionalmente será mais direccionada para o consumo de vinho, primordialmente a copo, ou de outras bebidas, alcoólicas ou não. Será contudo sempre possível, degustar petiscos nesse período, desde que não exijam muito esforço na sua preparação.

A oferta de vinhos será extensa, querendo o In Vino definir-se como um espaço de oferta especialmente diversificada neste campo, e será efectuada a sua divisão, ao nível de carta, pelas 11 regiões mencionadas anteriormente. As paredes do espaço serão utilizadas em parte para armazenagem de garrafas e o armazém, incluído na aquisição do espaço, de 12 m² (com um pé direito de 3,30m), em face do restaurante, assumirá especial relevância no objectivo de acondicionar devidamente o *stock* necessário de vinhos à persecução da estratégia delineada. A aquisição de um *stock* elevado de vinhos acarretará um considerável esforço financeiro sendo contudo um esforço justificável pelo facto de não se tratarem de activos que desvalorizem rapidamente, antes pelo contrário. No caso por exemplo do vinho do Porto, pela sua capacidade única de envelhecimento em garrafa, não pode ser considerado passível de depreciação, pois, pelo menos em teoria, aumenta o seu valor com o tempo. Deste modo, são definidos 4 produtos principais: Almoços, Componente *Wine Bar* Tarde tarde, Jantares e Componente *Wine Bar* Noite.

9.1.2. Preço

O preço, como já foi referido, representa uma das principais áreas do processo decisório associado ao marketing. Contudo, o preço distingue-se das outras 3 grandes variáveis pelo facto de, para além de contribuir também para a criação de valor imagem, ter como objectivo último transformar esse mesmo valor em lucro para a empresa.

A determinação do preço de um determinado produto, especialmente aquando do lançamento, é de grande importância pois determinará naturalmente as políticas posteriores de preço e representa uma decisão estratégica para a empresa. É comumente considerado que as políticas de preços das empresas são influenciadas particularmente por 3 factores, sendo estes a procura, os custos totais e a concorrência.

O In Vino não pretende, pelo menos numa fase inicial, diferenciar-se através de uma estratégia orientada para os custos totais. Nesta estratégia, a natureza concorrencial procurada é única e está perfeitamente identificada. O objectivo do In Vino passa por oferecer uma oferta específica, escapando deste modo a uma concorrência directa através dos custos totais e também dos preços; é por isto que autores como G. Koenig (1990), *Management superieur strategique: vision, manevres et tactiques*. Nathan, lhe chamam “estratégias de resguardo” (Strategor). A diferenciação pretendida será sobretudo ao nível do conceito do produto (11 regiões + gastronomia + vinhos), no caso em estudo, traduzindo-se numa imagem de marca que se pretende inovadora. Assim, a identificação de uma oferta de referência torna-se dificilmente identificável, produzindo desta forma um terreno favorável a estratégias de diferenciação.

Embora haja alguma dificuldade em identificar exactamente os concorrentes directos devido à diferenciação de conceito e temática, face aos concorrentes na área de implantação, ainda assim existe de facto uma concorrência efectiva, no sentido em que um potencial cliente pode eleger um outro restaurante, principalmente no eixo de implementação do In Vino, para a sua refeição, “petisco”, ou copo de vinho. Não se pretende uma grande diferença face aos preços oferecidos pelos outros restaurantes de qualidade ou restaurantes de qualidade/*wine bars* da zona. O consumidor reage ao preço de uma forma racional mas em larga medida emocional e em geral não reage bem a preços muito mais baixos que os concorrentes pela associação directa que é feita entre baixo preço e fraca qualidade (uma experiência clássica, citada no Mercator, refere que, fazendo dois caixotes de um mesmo lote de laranjas dando-lhe dois preços diferentes, verifica-se que as laranjas mais caras são as que melhor se vendem, pois o preço mais elevado está associado a uma qualidade superior).

A médio/longo prazo, e também devido à possibilidade de replicação do conceito/produto, o In Vino pretende diferenciar-se também através de uma estratégia de custos devido ao efeito de experiência. Das 3 principais causas, das quais provém o efeito de experiência - as economias de escala e efeito de dimensão, o efeito de aprendizagem e a inovação/substituição capital/trabalho – podemos afirmar que, no caso do In Vino, as duas primeiras serão de onde se poderá tirar uma maior vantagem, isto porque, face à capacidade do In Vino, pela sua dimensão relativamente aos concorrentes mais próximos (capacidade para 110 lugares sentados, 50 lugares sentados no interior mais 60 lugares na esplanada), será possível através

da experiência a obtenção de alguma, ainda que pequena, economia de escala. Simultaneamente, esta mesma dimensão relativa considerável poderá vir a tornar-se mais vantajosa na negociação com os fornecedores, sendo conhecida a ideia, dentro dos profissionais do sector, que muitas vezes o “negócio” é feito mais pelo lado da compra que propriamente na venda ao público. Por outro lado, o efeito de aprendizagem, principalmente através da melhoria da produtividade do trabalho, traduzir-se-á numa diminuição do tempo necessário à realização de diversas tarefas baixando assim o seu custo. Também por esta razão, mas não só, deverá haver um esforço contínuo para que o *turn over* do pessoal (especialmente face à concorrência) seja o mais reduzido possível.

Análises mais abrangentes dos factores de percepção da qualidade e do preço mostram que alguns deles são comuns em qualquer das determinantes destas variáveis - qualidade e preço - e dão, à partida, uma coincidência nos factores considerados primordiais que são a qualidade, da comida e bebida, do ambiente e suas componentes, decoração e grau de asseio, e do atendimento, vertentes onde se deve focalizar a atenção e exigência tendencial para a excelência.

Ainda englobado na política de preços, justifica-se referir a possibilidade prevista de solicitação em menu de um determinado número de produtos por um preço mais vantajoso que o resultante da solicitação em separado dos mesmos. Existirão 11 menus completos, cada menu correspondente a cada uma das regiões já identificadas. Nesses menus será apresentado um sortido de entradas, prato principal, vinho e sobremesa (opcional) tradicionais da região em causa. De referir ainda, que estes menus terão uma versão simplificada e consideravelmente menos dispendiosa para o produto almoços face ao produto jantares.

É contemplada ainda a existência de alguns menus degustativos de vinhos, assim o cliente poderá solicitar a prova de um conjunto de vinhos (dentro de um sortido previamente estabelecido) por um preço total inferior ao resultante da solicitação em separado de cada um deles. Estes menus degustativos contemplarão a hipótese, se o cliente assim o entender, de serem acompanhados por um queijo ou enchido regional (dentro de um sortido previamente estabelecido). Os colaboradores deverão efectuar sugestões quanto ao conjunto de vinhos a escolher, levando em conta a época do ano, pois existem vinhos mais adequados a um tempo mais frio ou mais quente.

9.1.3. Distribuição

O In Vino não contemplará serviço de *take away* ou de entrega ao domicílio por não se enquadrarem no conceito pretendido. Os produtos oferecidos pelo In Vino serão comercializados no próprio local físico do estabelecimento, localizado estrategicamente na Rua de São Pedro n.º16, em pleno bairro de Alfama, muito próximo do Largo do Chafariz de Dentro, local privilegiado de passagem de turistas, visitantes nacionais e mesmo de locais, das imediações de Santa Apolónia (comboios e cruzeiros) em direcção ao centro (Baixa Pombalina/Chiado) e onde está situado o Museu do Fado.

O In Vino terá um circuito de distribuição para os seus produtos:

Fornecedor => In Vino – *Restaurant & Wine Bar* => Cliente final

A distribuição dos produtos do In Vino assenta em apenas uma estrutura. A estrutura física do estabelecimento será de 123m² para o restaurante e 12m² por 3,30m de altura para o armazém exterior, em frente do restaurante. A capacidade total do restaurante é de 110 lugares sentados, 50 lugares dentro do estabelecimento mais 60 na esplanada.

9.1.4. Comunicação

A política de comunicação assume especial importância nos dias de hoje, sendo esta afirmação válida também para o In Vino. Mesmo as empresas que não têm uma política declarada de comunicação não deixam por isso de comunicar, só que, desta forma, estarão, para todos os efeitos, a comunicar incorrectamente. Cada vez menos é suficiente praticar um “bom” preço para garantir o sucesso de uma empresa, isto porque o comportamento dos consumidores relativamente a determinado produto, em particular a decisão de o comprar ou não, está associada à imagem que têm deste. Por outro lado, é considerado que a imagem da própria empresa, e não só dos seus produtos, constitui o melhor seguro em tempos de crise, como os que vivemos actualmente.

As estratégias de marketing são hoje em dia determinantes como uma forma de assegurar e contribuir para o sucesso do empreendimento. A estratégia de comunicação pode ser exagerada mas não pode ser completamente falsa, deve ser respeitada a verdade do produto, a verdade da empresa e a verdade dos consumidores.

Tomando em conta estes princípios, assim como os outros considerados essenciais para uma boa comunicação (são vulgarmente consideradas como condições para uma boa política de comunicação, não dizer de mais, a repetição e a redundância, a continuidade e a duração, a coerência global e a obrigação de verdade.), o In Vino utiliza os seguintes meios:

9.1.4.1. Atendimento

O atendimento faz parte da política de comunicação do In Vino. Como já foi referido em capítulo anterior, os colaboradores do restaurante deverão ser profundos conhecedores dos produtos ali vendidos, não só dos produtos especificamente vendidos no espaço em questão, como dos produtos em geral, isto é, dos vinhos e das características dos pratos, suas componentes e ingredientes, podendo desta forma interagir com o cliente de uma forma afável, profissional e sustentada a nível de conhecimentos, podendo assim fazer sugestões que vão ao encontro dos gostos do cliente ou da sua vontade de experienciar diferentes propostas neste campo.

O cardápio funcionará como forma de comunicação complementar ao atendimento. Deverá ser dividido por regiões e ter uma componente muito visual, apresentando como pano de fundo fotografias de paisagens de cada região. Para além disso, conterà informações e curiosidades relativas à região e terá informações sobre as origens e ingredientes de cada prato.

9.1.4.2. Internet

Face aos números apresentados no subcapítulo 4.1.4., rapidamente chegamos à conclusão que o uso da internet nos negócios deixou de ser uma questão de escolha para se tornar uma questão de sobrevivência. Tendo em conta esses números e após o aparecimento no início do milénio, nomeadamente, de *blogs*, *youtube*, *wikipédia*, *twitter* ou do *facebook*, actualmente a internet apresenta um modelo mais participativo, onde o utilizador é, ou pode ser, simultaneamente produtor e consumidor de informação.

Nesse sentido, o In Vino contará com a sua presença na principal rede social *facebook* (anexo 4), não estando prevista a presença em outras redes sociais pelas dificuldades que tal acarretaria ao nível de actualizações e interacção com os clientes. As vantagens de uma

presença cuidada e profissional são diversas, das quais vamos enunciar algumas. A presença no *facebook* permite:

- A redução de custos com comunicação pois a presença no *facebook* é gratuita;
- A interação regular com os clientes, acompanhar os pensamentos dos clientes sobre o restaurante e os seus produtos e simultaneamente fazê-los sentir mais próximos da empresa;
- Prestar informações como a localização, horários de abertura ao público, pormenores e curiosidades sobre os produtos e formas de contacto;
- Publicitar, através da comunicação de promoções, o aparecimento de novos menus, pratos, petiscos ou vinhos;
- Encorajar o *feedback* dos clientes, seja ele positivo ou negativo, permitindo avaliar o impacto que o leque de oferta do restaurante tem em cada momento nos clientes e discernir melhor quais os produtos preferidos pela maioria;
- Que os clientes comuniquem entre si e também com a empresa;
- Impressionar, no sentido em que uma atitude inovadora ajuda ao desenvolvimento da imagem que se pretende e possivelmente promoverá a publicitação dos clientes dessa mesma atitude junto dos seus familiares, amigos e conhecidos, sendo conhecido o efeito do marketing “boca a boca”.

A presença no *facebook* assume-se assim como um excelente meio de comunicação e promoção. Todavia deverá assumir-se também apenas como uma forma complementar de presença na internet. Existem alguns riscos associados ao facto de limitarmos a nossa presença na *Web* ao *facebook*, como estarmos, nesse caso, dependentes de uma empresa terceira sobre a qual não temos qualquer controlo ou o aparecimento de comentários, sobre os quais também não temos controlo, que levassem, em última análise, por exemplo, ao banimento da página.

É de extrema importância ter um *website* próprio, o qual controlamos integralmente; será a imagem da empresa na internet e como tal a sua concepção deverá ser cuidada e actualizada devidamente. Devido à complexidade, de criação e manutenção de um *website* atractivo visualmente e *user friendly*, esta actividade será entregue a uma empresa da especialidade em regime de *outsourcing*. Como já foi enunciado no capítulo 8.2., o site do In Vino deverá

aparecer nos primeiros resultados de busca, pelo menos no Google, o principal motor de busca a nível mundial (representa cerca de cerca de 90% do mercado de motores de busca a nível mundial, de acordo com dados do StatCounter), quando forem efectuadas buscas através de algumas palavras-chave, especialmente se houver conjugação das mesmas, como, por exemplo, “restaurante”, “Lisboa”, “Portugal”, “*wine bar*”, “Alfama”, “regiões”, “regiões vitivinícolas”, “vinho(s)”. Será possível também efectuar reservas *online*, sendo que, para tal, o cliente terá acesso a uma visão a 3 dimensões do espaço, onde poderá visualizar o espaço, interior e exterior, do restaurante e decidir-se sobre a mesa que prefere reservar. As reservas *online*, com mesa específica, serão possíveis até duas horas antes da hora pretendida. Este *delay* permite evitar sobreposições desagradáveis com os clientes que se encontrem simultaneamente no local a escolher mesa. O *website* deverá estar associado ao sistema de facturação do restaurante de modo a que facilmente os colaboradores possam visualizar quais as mesas que foram reservadas e para que hora, podendo desta forma agir em conformidade.

O *website* será também utilizado pelos colaboradores para divulgação aquando da presença em eventos gastronómicos em que o In Vino marque presença.

9.1.4.3. Eventos gastronómicos

O In Vino pretende estar presente em eventos gastronómicos com o objectivo de divulgar a marca e os produtos comercializados pelo restaurante. Estes eventos são com frequência amplamente divulgados pela comunicação social e representam uma oportunidade de aumentar a notoriedade junto de potenciais clientes que não deve ser menosprezada. A participação de colaboradores nestes eventos será desta forma fomentada desde que, após uma análise cuidada, se verifique que o custo benefício é justificado. Assim, justificar-se-á a presença, nomeadamente, em eventos gastronómicos como o Lisboa à Prova mas não se justificará em eventos de carácter regional que normalmente são direccionados para a divulgação de restaurantes pertencentes ao concelho onde se realizam, como o Festival dos Sabores do Mar em Peniche ou a Feira do Vinho e do Cavalo em Alenquer, para citar apenas alguns.

Deverá também ser fomentada a realização de eventos gastronómicos temáticos no espaço do restaurante, sob o tema de, por exemplo, uma região em específico. O CRM ajudará a melhor direccionar a promoção destes eventos.

9.1.4.4. Promoções

A utilização de promoções pretende-se fazer por exemplo na participação em determinados eventos como a Lisboa *Restaurant Week* e outros do tipo, se a notoriedade de marca assim o permitir.

A sazonalidade será também contemplada em algumas circunstâncias. Pelo facto de se tratar de tradições fortes e enraizadas em Lisboa, existirá também a possibilidade de menus temporários, como por exemplo as tradicionais castanhas e água-pé no São Martinho e as sardinhas no pão acompanhadas de bom vinho nacional nos Santos Populares. O In Vino pretende assim ser um espaço descontraído e em harmonia com a sua envolvente.

9.1.4.5. Marketing Directo

O In Vino deve investir não só na atracção de novos clientes mas também, e até talvez mais vincadamente, na fidelização dos já existentes. Uma das formas possíveis de atingir este fim passa pelo uso da gestão eficaz de relacionamento com os clientes.

O CRM ajuda a orientar o marketing directo e permite ao restaurante recolher dados sobre os seus clientes através de uma infra-estrutura integrada de tecnologias de informação. Este sistema, que funcionará obrigatoriamente em conjugação com o programa de facturação, permitirá segmentar os clientes, em termos de área geográfica de residência e naturalidade, valor dos produtos adquiridos, frequência de visita, etc.

Este sistema, se utilizado adequadamente, requerendo algum conhecimento em áreas que concorrem para a sua implementação, pode contribuir para os objectivos do projecto, em termos da sua viabilidade e projecção.

A utilização das redes sociais na internet deverá também aqui representar uma forma privilegiada de interacção entre a empresa e os seus clientes. Este meio possibilitará também a comunicação de eventos gastronómicos onde o In Vino esteja presente ou de eventos gastronómicos no próprio espaço do restaurante. O *direct mail* também assumirá aqui uma importância vital no sentido de, por exemplo, promover uma semana dedicada ao Alentejo, de uma forma mais personalizada aos clientes do In Vino identificados como naturais da região.

O telemarketing será utilizado apenas ao nível do envio de mensagens *sms* e para clientes que o autorizem expressamente, não estando previsto o contacto telefónico directo.

9.1.4.6. Publicidade

A publicidade ao espaço passará também, pelo menos numa primeira fase, pela distribuição de panfletos junto dos subsegmentos identificados no ponto 8.2. Estes panfletos devem ter uma apresentação que se coadune com o espaço que o In Vino pretende ser. Será muito importante transmitir uma imagem de profissionalismo a todos os níveis e os panfletos não podem fugir à regra, até porque, geralmente, serão a primeira imagem que o cliente associará ao restaurante. Para este efeito a concepção será entregue a uma empresa do sector mediante traves mestras delineadas à partida.

A empresa pretende criar uma dinâmica, através da realização de eventos gastronómicos/temáticos, que permita dar origem a notícias na imprensa, não estando previstos investimentos iniciais na publicitação junto da imprensa escrita especializada.

A publicitação via Google está prevista através de um serviço pago que permite que o restaurante surja nas primeiras opções quando se efectuam buscas na internet através de algumas palavras-chave já mencionadas anteriormente.

Estão previstas ainda as seguintes medidas de publicitação que não acarretarão encargos financeiros significativos: a actualização do nome do restaurante no Google *Maps*, nos Guias do Routard e Michelin, e nos sistemas de navegação automóvel e pedonal cuja cartografia seja fornecida pela Navteq e pela Teleatlas.

9.2. Tecnologia

A importância da tecnologia no sector da hotelaria, e não só, tem vindo a aumentar fortemente ao longo dos últimos anos e esta tendência certamente se manterá. Contudo, uma vez que a tecnologia em si está disponível a quase todos, a sua utilização já não se reflecte numa vantagem competitiva por si só. A integração desta tecnologia no sistema organizacional da empresa é uma importante chave para o sucesso. Assim, a vertente tecnológica do In Vino assentará fortemente no seu *website* e também no seu sistema de facturação que, como foi referido, deverá ter a capacidade de “trabalhar” em conjugação com o *website*, ao nível de,

nomeadamente, actualização simultânea de mesas disponíveis para reserva e na função de segmentação de clientes inserida no sistema de CRM.

A criação e manutenção do *website* serão entregues a uma empresa especializada em regime de *outsourcing*. Está prevista a criação de contas de *e-mail* com o endereço @invino.pt como demonstração de profissionalismo. O servidor onde ficará “alojado” o *site* situar-se-á fora das instalações do restaurante, ficando preferencialmente situado nas próprias instalações do fornecedor, como é prática comum, devido a, principalmente, razões de segurança. Entre as características principais do *website*, enumeram-se as seguintes:

- Facilidade de utilização (*user friendly*);
- Imagem moderna e atractiva que se coadune com o espírito do projecto;
- Disponível em português, inglês, espanhol, italiano, alemão, francês e russo (possibilidade futura de alargar ao mandarim e japonês conforme avaliação efectuada *in continuum*);
- Possibilidade de reserva *online*;
- Possibilidade de “navegação” 3D do usuário através do espaço interior e exterior do restaurante (sobreposição de fotografias);
- As diferentes formas de pagamento disponíveis;
- Eventuais acordos institucionais;
- Ligação através de link à página do *facebook* do In Vino;
- Localização, horário de funcionamento e contactos;
- Descrição do restaurante e do conceito;
- Descrição das diferentes regiões vitivinícolas (deve ser simultaneamente visual com o passar em *slide* de diversas fotografias da região que estamos a visualizar).

Simultaneamente ao *website*, um moderno *software* de facturação assume especial relevância. O *software* de facturação, que terá de ser certificado pela Direcção Geral de Contribuições e Impostas (DGCI), será adquirido a uma empresa do sector e estará previsto, aquando da aquisição do mesmo, a negociação da assistência prestada (formação e manutenção). Será idealmente um programa dirigido para o sector da restauração/bares e deverá ser simples e prático o que não invalida que tenha as seguintes características fundamentais:

- Efectuar a gestão de *stocks*;

- Emissão de facturas, vendas a dinheiro e facturas *pro forma*;
- Emissão de talões de venda e recibos;
- Efectuação de devoluções em dinheiro ou em talão;
- Possibilidade de verificação do preço de qualquer produto à venda no estabelecimento;
- Contemplação do formato “*menu*” vs venda em separado ao nível da facturação;
- Uma interface *Touch Screen* que permita, a nível de *back office* e particularmente de *front office*, eliminar qualquer necessidade de teclado ou rato para navegação;
- Permita, em harmonia com o *site*, marcar ou desmarcar mesas;
- Permita efectuar o controlo de caixa;
- Permita criar fichas de cliente, indispensáveis para as formas de marketing directo enunciadas no ponto 9.1.4.5;
- Possibilidade de extracção de relatórios como vendas por período, e histórico de acções por usuário;
- Possibilidade de exportação de relatórios/dados em pdf, Access, Excel e HTML.

9.3. Organização

9.3.1. Recursos Humanos

A selecção do pessoal é um factor muito importante pois é um vector de ligação ao cliente e como tal a dinâmica relacional estabelecida pode assumir enorme relevância, particularmente no tipo de restauração aqui defendida pois é essencial não só o seu perfil, relativo às características pessoais adequadas ao desempenho da função, como o grau de conhecimentos, quer geral (por exemplo, facilidade em identificar o tipo de cliente e escolher assim a abordagem inter-relacional mais adequada), quer especificamente sobre o tipo de temática que o In Vino pretende oferecer aos seus clientes o que exige ser conhecedor das regiões vitivinícolas, da sua gastronomia própria e dos respectivos vinhos.

É por estes motivos que não só a selecção do pessoal deve ser muito criteriosa como também se deve perspectivar a importância de investir na sua valorização como uma forma de motivação acrescida, por exemplo, facultando-lhes facilidades de mudança de horários dos turnos, e em regime de rotatividade, de modo a permitir o acesso a formação profissional, para actualização de conhecimentos e aquisição de outras valências que permitam responder a novos desafios no exercício da sua actividade (como por exemplo o domínio de outras

línguas, a utilização de novas tecnologias, necessárias para utilização prática - consulta de base de dados de stocks, e outras - o conhecimento das práticas correctas, em termos de sustentabilidade ambiental, etc.).

A óptica de gestão por objectivos (nomeadamente através da óptica de *Balanced scorecard*), exercício recomendável em qualquer empresa, mesmo de pequena dimensão, porque é uma abordagem potenciadora de maior envolvimento do trabalhador, é também aqui possível embora com a “clássica” dificuldade de definição de objectivos e respectivos indicadores quantificáveis, em particular possivelmente ainda mais acentuada na situação em causa. Mesmo considerando esta dificuldade, é benéfico fazer-se este exercício porque envolve o trabalhador nos objectivos da “empresa”, levando-o a assumir um compromisso mais consistente com a sua entidade empregadora. Por isso, de uma forma simplificada, deverá ser introduzida, encarando-se essencialmente não como penalizante para o trabalhador mas sim motivante, levando-o a cumprir os seus objectivos, e preferencialmente a ultrapassá-los, e oferecendo essa mais valia à empresa, além da sua excelência profissional que poderá ser compensada de alguma forma (como por exemplo escolha de turnos ou ser representante da empresa em eventos gastronómicos).

Neste contexto, sendo missão do In Vino a oferta de um produto de qualidade e, de certa forma, numa perspectiva inovadora – a disponibilização de refeições e bebidas, num contexto temático integrado baseado essencialmente nas regiões vitivinícolas - e tendo como visão a aquisição e fidelização dos seus clientes, os objectivos traçados devem convergir para o conseguir, importando referenciar as componentes que mais podem contribuir para tal.

Dos aspectos a valorizar, realçam-se os que envolvem competências/características que asseguram importantes capítulos desta actividade, como o conhecimento e observância das normas de higiene e segurança alimentares e da regulamentação do sector, e outras de ordem diferente como a comunicabilidade com o público que deve pautar-se por uma atitude de cordialidade natural apropriada ao contexto e de elevado profissionalismo, em particular no pessoal que mais directamente interage com o cliente e como tal deve transmitir uma atitude conhecedora que inspire confiança ao cliente.

Ao nível do chefe de cozinha, as características primordiais são, para além das comuns a qualquer exercício profissional, como sentido de responsabilidade, pontualidade e

assiduidade, o seu particular interesse com tudo o que se relaciona com os alimentos, pela sua diversidade e pela sua preparação, a capacidade de planeamento e organização e de exercer liderança; capacidade de comunicação, com a sua equipa directa, os auxiliares, e a sua supervisão; um sentido de rigor (na selecção dos ingredientes e sua qualidade, na observância de normas de higiene); e um espírito criativo (facilidade de misturar sabores, gosto por fazer experiências enriquecedoras para a confecção e apresentação dos pratos), que se traduza na qualidade de excelência na oferta final.

A nível dos empregados de cozinha, tem sentido fazer incidir a selecção de objectivos, além dos elementares já referidos para o chefe de cozinha - sentido de responsabilidade, pontualidade e assiduidade – na capacidade de trabalhar em equipa, na criatividade, na rapidez relativa na execução das tarefas, competências estas exigidas pela necessidade de partilha de responsabilidades com o chefe de cozinha na confecção e apresentação dos pratos.

Nos empregados que servem directamente o cliente, além das genéricas comuns já referidas (sentido de responsabilidade, pontualidade e assiduidade) existem algumas características subjacentes às suas funções, a nível do perfil pessoal e profissional, consideradas relevantes:

- Atitude positiva mas discreta (não tomar a iniciativa de cumprimentar gestualmente o cliente, mesmo que este seja um cliente frequente, a iniciativa deve sempre partir do cliente);
- Alguma humildade, muita simpatia e gosto pelo trabalho que pratica;
- Conhecer a profissão, ter formação profissional adequada e alguma cultural geral;
- Agradar ao cliente, ser cordial e estar atento às suas necessidades e preferências;
- Cuidar regularmente da sua imagem e primar pela boa aparência e higiene diária;
- Durante o atendimento não questionar, ou fazer comentários pouco pertinentes;
- Perante uma reclamação não discutir ou argumentar com o cliente; considerar que “o cliente tem sempre razão” é uma das formas de evitar situações constrangedoras;
- Manter-se atento à mesa (ou mesas) mas a uma distância considerável que permita a privacidade e o diálogo entre os clientes;
- Dominar as regras de protocolo em refeições e conhecer as precedências à mesa;
- Conhecer bem o restaurante, o perfil de clientela, assim como a ementa;
- Ter espírito de equipa.

Qualquer destas características, ou um conjunto delas, pode servir como objectivos pessoais, seleccionando os indicadores respectivos para a sua aferição, tarefa não de grande facilidade, como já se referiu, mas de boa prática numa gestão eficaz.

Os objectivos não devem ser impostos mas negociados com o trabalhador, transmitindo-lhe sentido de responsabilidade e envolvimento, motivando-o a partilhar as suas responsabilidades com a empresa e a procurar atingir um nível de excelência no seu desempenho.

Por sua vez, o In Vino, enquanto empresa, deve integrar nas suas preocupações como actividade económica, quer as de ordem ambiental, nomeadamente as práticas de gestão de resíduos, como a separação para recolha selectiva e a gestão adequada dos óleos alimentares usados, quer a sua quota-parte de participação na responsabilidade social.

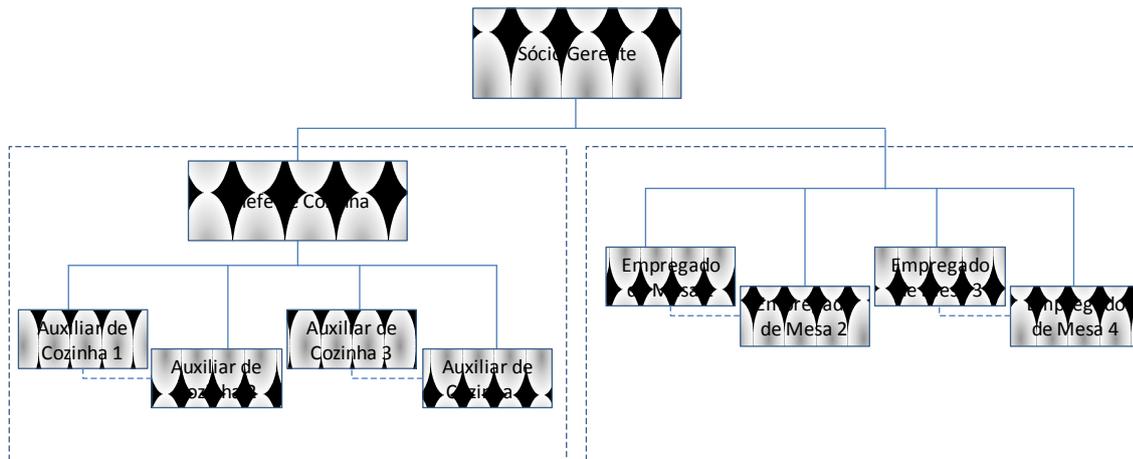
Assim, no sentido de melhor estruturar uma empresa, é necessário definir correctamente as funções de cada colaborador. Simultaneamente, uma incoerência de postura por parte destes poderá vir a ter repercussões negativas na imagem e funcionamento da organização e, nesse sentido, as políticas organizacionais tendem a minimizar esses problemas pois em certa medida regulamentam e uniformizam os comportamentos dos colaboradores da organização. Esta uniformização pretende-se a ambos os níveis, quer de divisão horizontal do trabalho, quer hierárquica (divisão vertical).

Existirá assim uma aposta nos recursos humanos, quer a nível das suas valências e qualificações como também no sentido de evitar uma rotatividade elevada do pessoal. Devido à inexperiência do promotor neste capítulo, o pré-recrutamento será entregue a uma empresa de recursos humanos, sendo que a decisão final passará sempre por uma entrevista e avaliação pessoal do promotor e sócio gerente deste projecto.

O In Vino será uma Sociedade Unipessoal por Quotas. Neste tipo de sociedade a responsabilidade do sócio encontra-se limitada ao capital social, que será de 150.000,00€.

O organograma da empresa é apresentado em seguida:

Figura 3 - Organograma do In Vino



Segundo a Recomendação da Comissão da União Europeia de 6 de Maio de 2003, baseando-se na Carta da Pequena Empresa emitida no Conselho Europeu de Santa Maria da Feira, em Junho de 2000, com entrada em vigor a 1 de Janeiro de 2005, o In Vino insere-se na categoria de micro empresa, pois possui uma estrutura de 10 colaboradores (a contar com o gerente) e facturação inferior a 2.000.000€ anuais.

Cada vez mais as empresas modernas necessitam de denotar flexibilidade com vista a ultrapassar os desafios do mercado actual. Face ao apresentado, mas também devido à pequena dimensão como empresa, será intenção do In Vino a existência de flexibilidade organizacional, sendo que a disponibilidade dos colaboradores face a essa mesma flexibilidade deverá ser aferida aquando da pré-selecção do pessoal efectuada pela empresa de recrutamento e confirmada em entrevista final a efectuar pelo promotor.

Sócio Gerente

As características já apontadas como relevantes são componentes que devem fazer parte do perfil do gerente pois a sua superintendência será mais eficiente e eficaz, não só pelos conhecimentos mas também porque lhe confere mais autoridade no seu exercício. Deverá estar presente, dentro do possível, durante todo o horário de funcionamento do restaurante; será o responsável máximo da empresa, acumulando diversas funções transversais a toda a organização. Como já foi mencionado, terá responsabilidades na selecção do pessoal assim como na decisão final quanto à remuneração individual dos colaboradores; terá a responsabilidade de efectuar os contactos e as previstas campanhas de *charme* com algumas

instalações hoteleiras da capital; estará incumbido de rever e actualizar a página do In Vino no *facebook*, devendo simultaneamente monitorizar o *website* da empresa, ao nível de funcionamento e actualização, assim como as tarefas de actualizar/introduzir o nome do In Vino no *Google maps*, nos guias Michelin e do Routard, e junto das empresas fornecedoras de cartografia para sistemas de navegação automóvel e pedonal (Navteq e Teleatlas). É o único responsável pela negociação com os fornecedores. Poderá, em caso de necessidade, ou dando a isso um cunho especial, efectuar tarefas normalmente atribuídas ao pessoal de sala ou aos auxiliares de cozinha.

Cozinheiro Principal (*Chef*)

O *Chef* é responsável pela supervisão e coordenação dos auxiliares de cozinha, pela selecção dos ingredientes, preparação dos pratos e pela sua apresentação. Será a voz de comando na cozinha e tem a responsabilidade de manter a ordem e higiene nesse espaço. Terá responsabilidade no planeamento do menu e é responsável pelas receitas utilizadas no mesmo. O *Chef* é em última análise o primeiro responsável por eventuais reclamações relacionadas com a confecção gastronómica e terá de procurar solucioná-las a contento do cliente.

Devido à dimensão do restaurante, terá igualmente de participar activamente na confecção dos pratos embora, em circunstâncias ideais, essas funções devam vir a ser progressivamente delegadas nos auxiliares de cozinha. É um dos principais responsáveis pelo treino do pessoal sob a sua supervisão.

Fazem parte das funções do *Chef*, algumas funções administrativas como assegurar que os auxiliares comparecem no posto de trabalho à hora devida e reportar ao sócio gerente situações anómalas a este nível. Deverá igualmente calcular os custos das ordens de compra das quais ele próprio é o responsável.

Por último, deverá assegurar que todas as regras relacionadas com o manuseamento de alimentos são obedecidas e que todos os colaboradores sob a sua responsabilidade estão bem cientes destas. O *Chef* deve assegurar que todos os requisitos sanitários e de segurança são cumpridos diariamente.

Auxiliares de cozinha

Os auxiliares de cozinha deverão executar tarefas de preparação de alimentos, de acordo com as orientações do *Chef*, cuidar da higienização do local de trabalho e receber e armazenar devidamente os géneros alimentícios; serão ainda responsáveis pela execução de preparações culinárias simples (petiscos e alguns tipos de saladas).

Os auxiliares de cozinha 1 e 3 terão na sua essência as mesmas funções dos auxiliares de cozinha 2 e 4. Contudo, diferenciar-se-ão destes pela experiência que apresentam e por um nível hierárquico ligeiramente superior. A intenção é que, na ausência do *Chef* (das 15:00 às 19:00 e das 23:00 às 02:00), haja sempre uma voz de comando na cozinha, evitando desta forma desentendimentos que poderiam pôr em causa o normal fluir dos trabalhos. Os auxiliares 1 e 3 serão também responsáveis, sob orientação do *Chef*, pelo treino de novos auxiliares que eventualmente possam vir a integrar a estrutura do In Vino e terão igualmente maior probabilidade de vir a ocupar a posição de *chef* do In Vino no futuro.

Empregados de mesa

Os empregados de mesa serão responsáveis pela preparação e execução do serviço de restaurante e *wine bar*, sempre atendendo ao respeito pelas normas de higiene e segurança alimentar; deverão acolher e atender os clientes, efectuar o serviço de mesa e aconselhar a escolha de pratos e bebidas; serão ainda responsáveis pela facturação dos serviços prestados.

Os empregados de mesa 1 e 3, terão fundamentalmente as mesmas funções dos empregados de mesa 2 e 4. Não obstante, distinguir-se-ão destes pelo facto de serem os responsáveis, no seu turno, pela organização e distribuição básica das tarefas em sala. Deverão ter mais experiência no ramo e terão igualmente um nível hierárquico superior. Deverão igualmente ser eles a gerir primordialmente numa primeira instância uma eventual reclamação dos clientes, em especial na ausência do sócio gerente.

9.3.2. Horário de Funcionamento

O horário de abertura ao público será do 12:00 às 02:00, sendo o de funcionamento dividido em dois turnos, das 11:00 às 19:00 e das 19:00 às 02:00.

A distribuição do pessoal será feita do seguinte modo:

Quadro 12 - Horário de Trabalho dos Colaboradores (horas)

Função	11-12:00	12-13:00	13-14:00	14-15:00	15-16:00	16-17:00	17-18:00	18-19:00	19-20:00	20-21:00	21-22:00	22-23:00	23-24:00	24-01:00	01-02:00
Sócio Gerente															
Cozinheiro Principal (Chef)															
Auxiliar de Cozinha 1															
Auxiliar de Cozinha 2															
Auxiliar de Cozinha 3															
Auxiliar de Cozinha 4															
Empregado de Mesa 1															
Empregado de Mesa 2															
Empregado de Mesa 3															
Empregado de Mesa 4															

O *Chef* de cozinha terá um horário diferenciado dos outros colaboradores, não só por motivos financeiros (evita a contratação de 2 *chefs*) mas por não se justificar no período intermédio e final do dia essa função específica para o tipo de serviço disponibilizado durante essas horas.

Quanto aos restantes colaboradores, a diferenciação da carga horária entre o primeiro e o segundo turno deve-se ao facto de se considerar que o trabalho nocturno deve ter este tipo de compensação, pelo acréscimo de esforço necessário.

A presença do sócio gerente no estabelecimento, idealmente considerada conforme descrito no quadro, devido às funções que tem que desempenhar, terá de ser lida com alguma flexibilidade.

O dia de descanso do pessoal será às segundas-feiras.

9.3.3. Remuneração Bruta

Em seguida apresentamos o montante dos salários brutos mensais de cada colaborador:

Quadro 13 - Tabela de Remunerações

Função	Ordenado Mensal Bruto (€)
Sócio Gerente	1.500,00
Cozinheiro Principal (Chef)	1.200,00
Auxiliar de Cozinha 1	600,00
Auxiliar de Cozinha 2	550,00
Auxiliar de Cozinha 3	700,00
Auxiliar de Cozinha 4	650,00
Empregado de Mesa 1	650,00
Empregado de Mesa 2	600,00
Empregado de Mesa 3	750,00
Empregado de Mesa 4	650,00

Acresce ao ordenado de cada colaborador o subsídio de alimentação pelo montante de 6,41€ e o respectivo seguro de acidentes de trabalho. Apesar de ser prática corrente no ramo não contemplar subsídio de refeição para os funcionários (por estes poderem alimentar-se “gratuitamente” na própria loja), é contemplado no projecto o subsídio de refeição como forma de acréscimo de ordenado dos colaboradores, sendo que este acréscimo é menos tributado, para o colaborador e entidade patronal, do que um aumento do ordenado bruto em montante semelhante. Esta decisão será devidamente contemplada nos cálculos efectuados para a avaliação financeira, a serem apresentados em capítulo posterior.

As gratificações extra (gorjetas) serão acumuladas durante o mês e distribuídas pelos 9 funcionários de forma equitativa no fim de cada mês de forma a não discriminar positivamente o pessoal de sala face ao da cozinha. O sócio gerente não terá direito a quota-parte deste montante.

Serão elaborados contractos de trabalho de acordo com a lei geral do trabalho. Cada caso será analisado individualmente, contudo inicialmente estão previstos contractos a tempo inteiro de 6 meses.

A diferenciação salarial dos restantes funcionários deve-se, por um lado, à necessidade de ter sempre presente em cada turno um responsável pela coordenação de tarefas, por outro lado o trabalho nocturno tem um acréscimo de remuneração justificável.

9.4. Financeiras

O projecto será financiado inicialmente com aproximadamente 60% de capital próprio (60,7%) e 40% (39,3%) de passivo. Assim, está previsto um investimento total de 247.000,00€, cujo financiamento será suportado através de 150.000,00€ de capital social, valor disponibilizado pelo sócio gerente, e 97.000,00€ através de empréstimo bancário. A decisão de avançar com um capital social relativamente elevado face ao investimento inicial, prendeu-se essencialmente com a dificuldade actual na obtenção de crédito junto da banca. Actualmente empréstimos a médio/longo prazo praticamente só são concedidos mediante garantias reais, o que possibilita uma maior partilha do risco e consequentemente uma diminuição da taxa de médio/longo prazo face à de curto prazo, como de resto foi assumido nos pressupostos para a avaliação financeira a apresentar em capítulo posterior, pois o espaço

do In Vino é dado como garantia no empréstimo previsto de 97.000,00€. Simultaneamente, é extremamente difícil obter empréstimo se o *Loan to Value* (LTV) for superior a 80%. Considerando que o valor da compra do espaço (142.000,00€) será, à partida, próximo da avaliação realizada pelo banco, então o LTV será de 68,3%, valor bastante favorável à obtenção do financiamento. O investimento previsto no projecto de arquitectura (25.000,00€), devidamente reflectido nas demonstrações financeiras, tenderá também a valorizar o espaço no futuro o que acaba por ter alguma influência na decisão de concessão ou não do empréstimo, para além dos factores previamente referidos.

Durante os primeiros 6 anos, não está prevista a distribuição de dividendos ao sócio gerente, adoptando deste modo uma política de conservadorismo justificada perante as incertezas inerentes à abertura de um novo negócio e potenciadas pelos dias incertos que vivemos. Assume-se contudo que o projecto no seu médio/longo prazo libertará os meios necessários para que esta mesma distribuição de dividendos seja possível, remunerando devidamente e progressivamente ao longo do tempo o investimento inicial avultado por parte do sócio-gerente. Esta política conservadora foi de resto a regra aquando da definição dos vários pressupostos e projecções assumidas para a avaliação financeira.

10. Requisitos para a Implementação

Para a implementação do In Vino será necessário em primeira instância assegurar o capital social necessário para a prossecução do plano conforme previsto na avaliação financeira a apresentar no capítulo seguinte. Em acréscimo, deverá ser garantido o financiamento bancário necessário para completar o montante previsto de financiamento (97.000,00€). Como vimos anteriormente, as condições serão à partida propícias à obtenção desse mesmo financiamento, contudo, se este não for possível, ou se só for possível a uma taxa muito superior à prevista, então outras possibilidades de financiamento deverão ser contempladas, nomeadamente a entrada de mais sócios de forma a obter a totalidade do valor previsto para o financiamento do projecto.

Idealmente o espaço para implementação do In Vino deverá ser o previsto, na Rua de São Pedro n.º16, mas em alternativa deverá situar-se sempre dentro do eixo Campo das Cebolas – Alfama – Santa Apolónia já anteriormente referido. Ainda que seja difícil definir, ao nível de

dimensão e número de lugares sentados, os requisitos exactos para que se tornem possíveis os valores projectados ao nível de quantidades vendidas e taxas de crescimento anuais (até pela questão da rotatividade na restauração), consideramos que o espaço em questão terá de ter capacidade para pelo menos 50 pessoas sentadas e também um espaço não inferior a 100m² de forma a permitir a acomodação do *stock*.

O recrutamento será feito através do recurso a uma empresa da especialidade, pelo que consideramos um requisito essencial a obtenção dos recursos humanos previstos atempadamente (antes de Janeiro de 2013) e aproximadamente dentro dos custos previstos na avaliação financeira.

O licenciamento passa numa fase inicial pela constituição da empresa através do “Portal da Empresa”. Será necessária posteriormente a aprovação do projecto de arquitectura e o licenciamento das obras previstas, o que não deverá constituir grande entrave uma vez que a obra não contempla qualquer alteração da estrutura do prédio. Contudo, por vezes, este processo acaba por arrastar-se no tempo e como tal este processo deverá estar concluído no máximo até Setembro de 2012 (3 meses antes do início previsto da actividade. Até ao início da actividade deverá estar igualmente disponível o necessário alvará de funcionamento.

Os seguros para a actividade serão obtidos através do recurso a uma empresa de corretagem de seguros, estando previstos gastos de 1% sobre a remuneração base, mais 100,00€ mensais durante o primeiro ano de actividade, valor actualizado à taxa de crescimento de 3% ao ano prevista para os Serviços e Fornecimentos Externos.

O plano alternativo passa por acompanhar com rigor a operação. Efectuar uma análise custo-benefício com alguma periodicidade e eventualmente desinvestir na parte da estrutura que não esteja a libertar os meios necessários à sua manutenção. Deste modo, se, por exemplo, o produto almoço não libertasse os meios necessários para compensar os custos que têm poder-se-ia avançar para a redução de um turno, reduzindo o horário de funcionamento, com os consequentes reflexos ao nível de custos e de gastos com o pessoal. A supressão de um turno, reduzindo a estrutura para seis funcionários e contemplando uma redução média de 35% nos custos de apenas os seguintes FSE's, água, electricidade, combustíveis e formação do pessoal, provocaria uma redução de 49.354 € anuais. De acordo com avaliação financeira a apresentar

em capítulo posterior, o produto almoços liberta 121.680€, o que justifica absolutamente a sua manutenção, contudo, se o volume de negócios libertado pelo produto se viesse a aproximar dos 50.000€ seria de rever a sua utilidade na criação de valor para a empresa. Assim, é sempre preciso monitorizar e avaliar a contribuição individual de cada um dos produtos, ou custos (por exemplo a publicidade prevista), para os resultados globais da empresa.

Outra hipótese, como plano alternativo, seria a aposta em componentes complementares ao negócio, como a possibilidade de venda ao público de vinhos e produtos regionais para consumo fora do espaço do In Vino.

11. Avaliação Financeira

11.1. Pressupostos

Para a avaliação financeira do projecto foram considerados diversos pressupostos dos quais, pela sua importância, enunciamos os seguintes:

- O In Vino será constituído em 2012 para iniciar actividade em 2013;
- O prazo médio de pagamentos a fornecedores será de 30 dias e o prazo médio de recebimentos de clientes será de 0 dias (pagamento a pronto);
- O prazo médio de *stockagem* é de 30 dias;
- A taxa de IVA das vendas é de 23% e para as CMVC's de 18%;
- Considerou-se uma taxa média de IRC de 25% e uma taxa média de IRS de 10%;
- A taxa de aplicações financeiras de curto prazo considerada é de 4%;
- A taxa de juro de empréstimos de curto prazo é de 8% e a taxa de juro de empréstimos de médio e longo prazo é de 6%;
- A taxa de juro dos activos sem risco é de 5%;
- A taxa de crescimento dos *cash flows* na perpetuidade é de 1%;
- A taxa média de comissões pagas à SIBS é de 1,5%.

Notas Relativas aos Pressupostos

A avaliação financeira foi efectuada numa perspectiva geral de prudência e de um certo conservadorismo. Nesse sentido, decidimos considerar a taxa de IVA das vendas a 23%, por se tratar de uma possibilidade real. Levando em conta o contexto geral e o discurso político actual consideramos mesmo que será provável que a taxa de IVA na restauração suba de 13% para 23% já em 2012.

A taxa de IVA considerada para as CMVC's foi de 18%, isto porque, ainda que hajam ainda algumas matérias-primas taxadas 6% e que, à partida, o vinho se mantenha nos 13%, há uma grande quantidade de produtos taxados a 23% e a tendência generalizada é de aumento parcial desses mesmos produtos face aos restantes.

Como já foi mencionado, a taxa de juro considerada para empréstimos a médio e longo prazo foi inferior à de curto prazo pelo facto de actualmente a banca praticamente só conceder empréstimos dessa natureza mediante garantias reais (neste caso o próprio espaço do restaurante) o que permite uma maior partilha do risco e conseqüente descida de taxa. Perante o exposto, e após alguma prospecção, o valor de 6% é actualmente um valor médio considerado aceitável.

A taxa média de comissões pagas à SIBS foi considerada a um valor médio de 1,5%. Existe um valor a pagar por cada terminal de pagamento (aproximadamente 20€/TPA) ao qual acresce uma taxa percentual sobre o valor da transacção. Esta taxa varia conforme a forma de pagamento, através de cartão de débito ou de crédito. A taxa média rondará os 2% contudo, ainda considerando que a larga maioria recorrerá a estas formas de pagamento, existe sempre uma percentagem que efectuará o pagamento em numerário pelo que decidimos aplicar um valor médio de 1,5% face ao total do volume de negócios com IVA de 23% incluído.

11.2. Volume de Negócios

As projecções para o volume de negócios são apresentadas no quadro seguinte.

Quadro 14 – Volume de Negócios (€)

VENDAS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Almoços	121.680	131.597	138.256	143.827	149.624	155.654
Quantidades vendidas	9.360	9.828	10.025	10.125	10.226	10.328
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	2,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Preço Unitário	13,00	13,39	13,79	14,21	14,63	15,07
Wine Bar Tarde	76.440	82.670	86.853	90.353	93.994	97.782
Quantidades vendidas	10.920	11.466	11.695	11.812	11.930	12.050
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	2,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Preço Unitário	7,00	7,21	7,43	7,65	7,88	8,11
Jantares	229.320	248.010	260.559	271.059	281.983	293.347
Quantidades vendidas	10.920	11.466	11.695	11.812	11.930	12.050
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	2,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Preço Unitário	21,00	21,63	22,28	22,95	23,64	24,34
Wine Bar Noite	99.840	107.977	113.441	118.012	122.768	127.716
Quantidades vendidas	12.480	13.104	13.366	13.500	13.635	13.771
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	2,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Preço Unitário	8,00	8,24	8,49	8,74	9,00	9,27
TOTAL	527.280	570.253	599.108	623.252	648.369	674.499

O volume de negócios é crescente ao longo dos seis anos da avaliação financeira, não se prevendo grandes quebras ao longo deste período. Este crescimento é contido, moderado, tendo sido projectado no segundo ano face ao primeiro um aumento de 5% das quantidades vendidas devido à maior divulgação do espaço e consequente conhecimento generalizado por parte dos consumidores. No ano posterior de 2015 é considerado um acréscimo de 2% nas quantidades vendidas e daí até 2018 uma estabilização, ainda que com um ligeiro crescimento de 1% ao ano. O crescimento do volume de negócios é resultado dessas projecções associado a uma actualização de preços de 3% ao ano. Os valores apresentados na alínea “quantidades vendidas” são resultado da multiplicação do número de unidades vendidas previstas para cada produto (almoço-30, *wine bar* tarde-35, jantar-35 e *wine bar* noite-40) multiplicadas pelo número de dias de funcionamento (312) e pelo preço unitário (os valores apresentados não têm IVA incluído).

11.3. CMVMC

Para o custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (CMVMC), foram consideradas margens brutas entre 30% e 60%. Os valores são apresentados no quadro seguinte.

Quadro 15 – CMVMC (€)

Produto	Margem Bruta	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Almoços	30,00%	85.176	92.118	96.779	100.679	104.737	108.957
Wine Bar Tarde	55,00%	34.398	37.201	39.084	40.659	42.297	44.002
Jantares	50,00%	114.660	124.005	130.279	135.530	140.992	146.673
Wine Bar Noite	60,00%	39.936	43.191	45.376	47.205	49.107	51.086
TOTAL CMVMC		274.170	296.515	311.519	324.073	337.133	350.719
IVA	18%	49.351	53.373	56.073	58.333	60.684	63.129
TOTAL CMVMC + IVA		323.521	349.888	367.592	382.406	397.817	413.849

Também no cálculo das margens foi aplicada uma política cautelosa. É certo que se o cálculo se resumisse à diferença entre o custo das matérias-primas (maioritariamente produtos alimentares e vinhos) e o preço de venda dessas mesmas matérias, transformadas ou não, a margem a considerar seria superior. Contudo, há que lembrar que grande parte dessas matérias são perecíveis e esse risco é maior se existir uma grande amplitude de carta como é o caso do In Vino. Por outro lado é considerada uma percentagem de 1,5% do total do volume de negócios (com IVA) como taxas pagas à SIBS. Como tal, tudo isso mesmo deve ser reflectido no cálculo da margem bruta.

Para além das quantidades vendidas previstas serem diferentes, também as margens são adaptadas a cada produto. Assim, o produto almoços apresenta uma margem inferior a todos os outros produtos, resultado do custo das matérias utilizadas na sua confecção e da redução de preço (13€+IVA) face ao produto jantares (21€+IVA). Por outro lado, o almoço terá à partida uma menor componente de produtos de onde se retira uma maior margem, nomeadamente as entradas e os vinhos. O vinho será à partida um dos produtos de onde se conseguirá uma maior margem, daí que as componentes *wine bar* tarde e em especial *wine bar* noite apresentem margens superiores relativamente aos outros dois produtos.

11.4. Fornecimentos e Serviços Externos

Foi contemplado um custo total de 67.748,32€ + IVA de 23%, em fornecimentos e serviços externos no primeiro ano de actividade. Este valor foi actualizado para os restantes anos da avaliação a uma taxa de 3% ao ano, a mesma taxa que a prevista para a actualização dos preços de venda.

Quadro 16 - Custos Totais em Fornecimentos e Serviços Externos (€)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL FSE	67.748,32	69.780,77	71.874,19	74.030,41	76.251,33	78.538,87
IVA	13.622,51	14.031,19	14.452,12	14.885,69	15.332,26	15.792,23
FSE + IVA	81.370,83	83.811,95	86.326,31	88.916,10	91.583,58	94.331,09

O quadro completo de Fornecimentos e Serviços Externos é apresentado no anexo 5.

11.5. Gastos com Pessoal

Os valores estimados para gastos com o pessoal no quadro 12 são apresentados mais detalhadamente no quadro seguinte.

Quadro 17 – Gastos Totais com Pessoal (€)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Remunerações Órgãos Sociais	21.000	21.420	21.848	22.285	22.731	23.186
Remunerações Pessoal	88.830	90.607	92.418	94.267	96.152	98.075
Encargos sobre remunerações	28.025	28.586	29.157	29.740	30.335	30.942
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	1.098	1.120	1.143	1.166	1.189	1.213
Gastos de acção social (subsídio refeição)	15.512	15.822	16.139	16.462	16.791	17.127
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	154.466	157.555	160.706	163.920	167.198	170.541

No total de gastos com pessoal é reflectida uma prevista actualização salarial média de 2% ao ano.

11.6. Fundo de Maneio

Tendo em conta os valores previstos de *stockagem* e os prazos de pagamento e recebimento previstos foi considerado um montante de 3.000,00€ para fazer face às necessidades de fundo de maneio de forma a evitar possíveis roturas de tesouraria.

11.7. Investimento

Relativamente à rubrica de investimento este plano contempla as seguintes rubricas:

- Foi contemplado um montante total de investimento de 247.000,00€, dividido entre activos fixos tangíveis (240.500,00€) e intangíveis (6.500,00€);

- O investimento em activos tangíveis divide-se em 167.000,00€ contemplados para edifícios e outras construções (142.000,00€ relativos ao imóvel + 25.000,00€ para o projecto de arquitectura e obras consequentes), 51.000,00€ para equipamento básico, 22.000,00€ na aquisição de um equipamento de transporte e 500,00€ em material administrativo;

- O investimento em activos intangíveis é composto por 2.500,00€ para a aquisição da licença do *software* de facturação e 4.000,00€ para a constituição do *website*.

11.8. Resultado Líquido

Os valores referentes aos resultados líquidos do período são apresentados de seguida.

Quadro 18 - Resultado Líquido do Período (€)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Resultado líquido do período	4.316	16.628	24.966	33.318	44.723	60.775

Ainda que com um resultado modesto, logo desde o primeiro ano de actividade os resultados líquidos são positivos, o que significa que ao volume de negócios será suficiente para compensar todos os custos (FSE's, custos Financeiros) e gastos (Gastos com o pessoal) envolvidos. O resultado líquido é crescente atingindo os 60.775€ no último ano da avaliação. A demonstração de resultados completa será a apresentada no anexo 6.

11.9. Análise de Rácios Financeiros

11.9.1. Liquidez

Os resultados da empresa são positivos desde 2013 e crescentes.

Quadro 19 – Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidez Corrente	1,50	1,64	1,91	2,24	2,57	3,18
Liquidez Reduzida	1,05	1,24	1,53	1,87	2,22	2,84

O rácio de liquidez corrente relaciona o quanto a empresa tem disponível e desse montante o que pode ser convertido em pagamento das suas dívidas de curto prazo. A análise do quadro permite-nos verificar que a empresa terá recursos necessários para os compromissos de curto prazo desde o ano da criação.

O rácio de liquidez reduzida confirma que o In Vino terá, sem grandes riscos, activos líquidos para fazer face às responsabilidades de curto prazo, mesmo sem contar com a liquidação das existências.

11.9.2. Autonomia Financeira

A autonomia financeira e a solvabilidade são crescentes ao longo do projecto. Para estes resultados contribui a forte componente prevista de capitais próprios na constituição da empresa.

Quadro 20 – Indicadores Financeiros

INDICADORES FINANCEIROS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Autonomia Financeira	51%	56%	63%	70%	78%	79%
Solvabilidade Total	204%	227%	269%	337%	449%	488%
Cobertura dos encargos financeiros	164%	429%	768%	1440%	3713%	

O rácio de autonomia financeira demonstra que, desde 2013, mais de 50% dos activos são financiados com capitais próprios o que denota uma reduzida dependência face a terceiros. Esta proporção vai aumentando ao longo dos 6 anos da avaliação financeira o que denota estabilidade financeira.

O rácio de solvabilidade total revela-nos que a empresa tem capacidade de honrar os seus compromissos de médio e longo prazo. Desde o primeiro ano que este é superior a 200%, demonstrando que a empresa tem capacidade supérflua para satisfazer os seus compromissos com terceiros à medida que vão vencendo.

Por último o rácio de cobertura de encargos financeiros revela-nos que o resultado operacional gerará, com elevado grau de probabilidade, receita suficiente para cumprir as obrigações financeiras. Este rácio é crescente ao longo do período considerado, cobrindo em 1,64 vezes os juros financeiros no primeiro ano. No último ano não é apresentado valor no

quadro pois o empréstimo a que a empresa recorrerá será pago em 5 anos, logo o EBIT fica sem denominador para o ano de 2018 e o rácio deixa de ser aplicável.

11.10. Análise de Rácios de Rendibilidade

Quadro 21 – Indicadores Económico - Financeiros

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Return On Investment (ROI)</i>	1%	5%	8%	10%	13%	14%
Rendibilidade do Activo (ROA)	3%	8%	11%	13%	15%	17%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	3%	10%	13%	15%	16%	18%

O ROI (*Return On Investment*) demonstra que, apesar do forte investimento inicial, o resultado do investimento, ainda que praticamente nulo no primeiro ano, iguala o custo de oportunidade no segundo ano e é positivo e crescente ao longo do período contemplado.

O rácio de rendibilidade do activo ou ROA (*Return On Assets*) dá-nos uma ideia do quão valioso é o In Vino face aos seus activos e da rendibilidade do mesmo sem levar em conta a *alavancagem*. Os valores são moderados mas igualmente positivos ao longo do período de avaliação.

Por último a rendibilidade dos capitais próprios ou ROE (*Return On Equity*) permite ao accionista avaliar a taxa de retorno do capital que investiu. Analisando os dados do quadro chegamos à conclusão que, à excepção do primeiro ano, a percentagem do ROE é bastante superior à taxa de juro dos activos sem risco, o que confirma que os capitais próprios são devidamente remunerados.

11.11. Análise de Viabilidade - VAL, TIR e Payback

Quer na perspectiva do projecto (31,54%) como na perspectiva do investidor (38,38%), o valor da TIR é sempre superior ao custo de oportunidade (5%), o que implica que o VAL seja sempre superior a zero. Assim, neste caso específico, o projecto é viável pois gera uma rendibilidade superior à taxa de actualização e o seu VAL é positivo com um valor de 151.226 €.

O *payback period* do projecto é de 6 anos, o que significa que no decorrer do sexto ano de actividade o In Vino terá gerado resultados líquidos acumulados que permitem igualar o valor do investimento inicial do projecto.

12. Bibliografia

Monografias (livros)

André, A., (2004), *A Alimentação em Portugal: Culinária, Gastronomia e Restauração*.
Publicação ARESP

Baptista, M., (1990), *O Turismo na Economia: uma abordagem técnica, económica, social e cultural*. Instituto Nacional de Formação Turística

Borges A. E A. Rodrigues, (2008), *Contabilidade e Finanças para a Gestão*. Áreas Editora

Carvalho, M., (1964), *O Vinho na Gastronomia e no Turismo*. Comunicação apresentada nas
“Jornadas Vitivinícolas”, em 1962. Tip.: Alcobacense

Carvalho, C. e J. Filipe, (2008), *Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro*. Edições
Sílabo

Direcção Geral do Turismo (1991), *Livro Branco do Turismo*. Ministério do Comércio e
Turismo

Duarte, P., (1944), *Variações sobre a Gastronomia*. Cadernos da Seara Nova, Seara Nova

Freire, A. (2001), *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo

G. Koenig (1990), *Management Supérieur Stratégique: Vision, Manœuvres etTactiques*. Nathan

HEC, Strategor, (2000), *Política Global da Empresa*. Publicações Dom Quixote

Lindon D., J. Lendrevie, J. V. Rodrigues e P. Dionísio (1999), *Mercator – Teoria e Prática do
Marketing*. Publicações Dom Quixote

Patten, D., (1993), *Marketing para a pequena empresa*. Editorial Presença

Quitério, J., (1987), *Livro de bem comer: crónicas de gastronomia portuguesa*. Assírio e
Alvim

Rousseau J., (1997), *Manual de Distribuição*. Controljornal Editora

Sampaio, A.F., (2000), *Volúpia: a nona arte – a gastronomia*. Editorial Notícias

THR – Asesores en Turismo Hotelaria y Recreación, (2006), *10 Produtos Estratégicos para o
Desenvolvimento do Turismo em Portugal*. Turismo de Portugal

Publicações

Nielsen – Anuário 2009

Artigos científicos

Antunes, J. e P. Rita (2005), Os determinantes do Marketing Relacional na satisfação e fidelização dos clientes, *Economia Global e Gestão*, Lisboa: INDEG-ISCTE vol. X, n.º 2, 111-134

Botelho, D. e A.T. Urdan (2005), Lealdade à marca e sensibilidade ao Preço: um estudo da escolha da marca pelo consumidor, *Revista de Administração Contemporânea* vol.9, n.º 4, Curitiba, 163-180

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

Teses

Baptista, V. J., (1995), *O Turismo como fenómeno inter-cultural*. Tese de Mestrado em Relações Inter-culturais. Universidade Aberta.

Shehata, L. D., (2009), *The Usage of Social Network Sites as a Tool for Customer Relationship Management*. MSc in Business Administration. Universidade Católica Portuguesa, pág. 6-9

Referências da Internet

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

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

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

Deloitte Consultores (2011), TLx14 – Plano Estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014, <http://www.cm-lisboa.pt/lisboa-foi-destino-que-mais-cresceu-em-2010=f630743>

Balanced Scorecard Institute, <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

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

<http://www.portaldaempresa.pt>

<http://www.turismodeportugal.pt>

<http://www.portugal.gov.pt>

<http://www.independent.co.uk/student/magazines/the-future-of-mobile-phones-a-remote-control-for-you-life-448816.html>

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/6232243.stm>

<http://www.tripadvisor.com>

<http://www.exforsys.com/career-center/career-tracks/responsibilities-and-specific-duties-of-a-chef.html>

<http://www.portal-gestao.com/gestao/item/1404-como-fazer-um-business-plan.html>

<http://www.exforsys.com/career-center/career-tracks/responsibilities-and-specific-duties-of-a-chef.html>

http://www.turismodeportugal.pt/Português/Clipping/Documents/setembro%202011/19092011_Passageiros%20de%20cruzeiro%20crescem%2035%20por%20cento%20em%20Lisboa_Negocios.pdf

http://unl.pt/academia.edu/JoseLucio/Books/455369/Implementacao_de_Rede_de_Apoio_Social_Freguesia_de_Nossa_Senhora_de_Fatima

13. Anexos

Anexo 1. Formatos de Loja de Acordo com a Definição da Nielsen

Restaurantes: Ponto de venda que serve refeições e abre ao público depois das 9 horas ou, se for localizado em Centro Comercial, depois das 10 horas. Tem serviço à mesa, ementa, carta de vinhos, talheres de metal para refeição e não tem pré-pagamento. Deve ter, pelo menos, 3 das seguintes bebidas alcoólicas: Vinho Aperitivo, Vinho do Porto, *Brandy*, Espumante e *Whisky*. Estão ainda incluídos os pontos de venda que pertencem a cadeias de restauração organizadas.

Snacks: Ponto de venda que serve refeições e não se enquadra na definição de Restaurante e *Fast Food*. Estão incluídos os *Snacks* anexos às Estações de Serviço.

Cafés: Ponto de venda que serve café, não serve refeições, tem alguns produtos de confeitaria, e tem em stock pelo menos 3 das seguintes bebidas alcoólicas: Bagaceira; *Brandy*; Cerveja; Vinho Aperitivo; Vinho Espumante; Vinho de Mesa; Vinho do Porto; *Whisky*. Estão incluídos os cafés anexos às Estações de Serviço.

Cafés Puros: Ponto de venda que serve maioritariamente café, não serve refeições e não necessita de ter bebidas alcoólicas.

Anexo 2. Descrição Sumária da Análise da Concorrência

Restaurantes considerados para análise da concorrência

Taverna d'el Rey, Restaurante João da Praça (Clube de Fado), Coração de Alfama, Marquês da Sé, Adega Victor Horta, Trigo Latino, Parreirinha de Alfama, Faz Figura, Restaurante Museu do Fado, Bacalhau de Molho, Esquina de Alfama, Lautasco, Alfama Grill, Restaurante São Miguel D'Alfama, Restaurante Guitarras de Lisboa, Restaurante Maria da Fonte, Supercalifragilistic

Taverna d'el Rey

- Localizado no Largo do Chafariz de Dentro, em frente ao Museu do Fado

- Restaurante temático associado à temática do fado (fado diariamente das 19h às 22h)
- Possui menu para grupos
- 10 Pratos de peixe, 8 de carne
- Preço médio, com vinho, 40€/pessoa
- Não tem oferta de vinho a copo
- Horário de funcionamento (18:00 – 03:00); não tem dia de encerramento
- 60 Lugares (sem esplanada)
- Site de internet próprio em 3 idiomas (PT, FR, EN)

Restaurante João da Praça – Clube de Fado

- Localizado na Rua S. João da Praça, próximo da Sé de Lisboa
- Restaurante temático associado à temática do fado
- 11 Pratos de peixe, 11 de carne
- Preço médio, com vinho, 50€/pessoa
- Marca própria de vinho
- Alguma oferta de vinhos a copo embora limitada ao vinho da casa e um do Esporão.
- Horário de funcionamento (20:00 – 02:00); não tem dia de encerramento
- 140 Lugares (sem esplanada)
- Site de internet próprio em 7 idiomas (PT, FR, EN, ES, DE, NE, IT)

Coração de Alfama

- Localizado na Travessa Terreiro do Trigo
- Restaurante temático associado à temática do fado
- 10 Pratos de peixe (10 a 18€) e 5 de carne (11 a 18€)
- Preço médio, com vinho, (25/30€)
- Pouca variedade de vinhos (7-8 tintos e 7-8 brancos)
- Não tem oferta de vinho a copo
- Horário de funcionamento (13:00 – 02:00); encerra à segunda-feira
- 35 Lugares (sem esplanada)
- Não possui *website* próprio, apenas página no *facebook* extremamente incompleta

Marquês da Sé

- Localizado no Largo ao Marquês do Lavradio, próximo da Sé de Lisboa
- Restaurante temático associado à temática do fado
- Possui menu para grupos
- 12 Pratos de peixe, 7 de carne
- Preço médio com vinho 45€/pessoa
- Não tem oferta de vinho a copo
- Horário de funcionamento (20:00 – 02:00); encerra à segunda-feira
- 80 Lugares (sem esplanada)
- Site de internet próprio em 3 idiomas (PT, FR, EN)

Adega Victor Horta

- Localizado na Rua Cais de Santarém, próximo da Casa dos Bicos
- Restaurante/*Wine Bar* temático (castas de vinhos, adega, forno a lenha)
- Cerca de 90 petiscos (grande amplitude)
- Preço médio, com vinho, 20€/pessoa
- Tem oferta de vinho a copo (vendido por castas), pouca oferta mas vinhos de produção própria (Victor Horta)
- Horário de funcionamento (17:00 – 02:00); encerra ao domingo
- 35 Lugares (sem esplanada)
- Não possui *website* próprio, apenas página no *facebook*. Existe o site <http://www.vinhosvictorhorta.com/>
- (Observação: Não permite pagamento por cartão de crédito; deficiente exaustão de fumos do forno a lenha).

Trigo Latino

- Localizado no Largo do Terreiro do Trigo, entre o Campo das Cebolas e o Museu do Fado
- Restaurante temático (cozinha latina *gourmet*)
- Possui 2 menus de grupo
- 5 Pratos de peixe, 6 de carne, 10 pratos de *pasta e risottos*
- Preço médio, com vinho, 30€/pessoa
- Não tem oferta de vinho a copo
- Oferta alargada de vinhos entre nacionais (nacionais divididos por regiões mas apenas Douro, Dão, Bairrada, Grande Lisboa e Alentejo) e internacionais (França, Itália, Espanha, Argentina, Chile)
- Horário de funcionamento (19:00 – 00:00); não tem dia de encerramento
- 30 Lugares (sem esplanada)
- Possui *website* próprio (PT, EN)
- (Observação: Não permite a entrada a crianças)

Parreirinha de Alfama

- Localizado no Beco do Espírito Santo, junto ao Largo do Chafariz
- Restaurante temático associado à temática do fado
- 19 Pratos de peixe, 9 de carne, 10 de mariscos
- Preço médio, com vinho, 40€/pessoa
- Não possui oferta de vinho a copo
- Horário de funcionamento (20:00 – 02:00); não tem dia de encerramento
- 50 Lugares (sem esplanada)
- Não tem *website* próprio

Faz Figura

- Localizado na Rua do Paraíso
- Restaurante de cozinha de autor
- Possui 4 menus de grupo

- 7 Pratos de peixe, 7 de carne, 5 pratos de *pasta* e *risottos* + Menu degustação
- Preço médio, com vinho, 50€/pessoa
- Tem oferta de vinho a copo
- Oferta muito alargada de vinhos, incluindo 7 vinhos da casa; carta dividida por 8 regiões vitivinícolas
- Horário de funcionamento (12:30-15:00 e 17:30-23:00); não tem dia de encerramento
- 130 Lugares (sala interior 40 lugares + esplanada 50 lugares + sala exterior 40 lugares) - Excelente vista sobre Lisboa
- Possui *website* próprio (PT)
- (Observação: Alguns *reviews* referem visível snobismo por parte do *staff*)

Restaurante Museu do Fado

- Localizado no Museu do Fado, no Largo do Chafariz de Dentro
- Restaurante temático associado à temática do fado
- 3 Pratos de peixe, 5 de carne
- Preço médio, com vinho, 20€/pessoa (almoço) e 25€ (jantar)
- Possui oferta de vinho a copo
- Horário de funcionamento (10:00 – 02:00); encerra à segunda-feira
- Lugares: 2 salas + 1 tenda + 1 esplanada
- Não tem *website* próprio, alguma informação (pouca) no *website* do Museu do Fado; discrepâncias entre a informação do *site* ou da página do *facebook* (horário e fado às quartas-feiras)

Restaurante Casa de Linhares - Bacalhau de Molho

- Localizado no Beco Armazéns do Linho, entre o Campo das Cebolas e a Rua São João da Praça
- Restaurante temático associado à temática do fado
- Possui 6 menus para grupos entre 50€ e 90€
- 6 Pratos de peixe, 7 de carne, 4 vegetarianos
- Preço médio, com vinho, 60€/pessoa
- Não possui oferta de vinho a copo
- Horário de funcionamento (20:00 – 01:00); não tem dia de encerramento
- 50 Lugares (sem esplanada)
- Tem *website* próprio (com problemas técnicos e supostamente traduzido para Inglês, Francês, Alemão, Espanhol e Italiano mas a só funcionar em Português)

Esquina de Alfama

- Localizado na Rua de São Pedro, junto ao Largo do Chafariz de Dentro
- Restaurante temático associado à temática do fado
- 10 Pratos de peixe, 10 de carne
- Preço médio, com vinho, 25€/pessoa
- Possui menu para grupos (sem especificação de preços)
- Possui oferta de vinho a copo, limitada ao vinho da casa

- Horário de funcionamento (12:00 – 24:00); encerra domingo e segunda-feira
- 35 Lugares (sem esplanada)
- Possui *website* próprio (PT, EN, FR)

Lautasco

- Localizado no Beco do Azinhal, junto ao Largo do Chafariz de Dentro
- Restaurante típico e pitoresco
- Não possui menu para grupos
- 15 Pratos de peixe, 10 de carne
- Preço médio, com vinho, 25€/pessoa
- Oferta razoável de vinhos em garrafa, divididos por regiões, em carta, limitados às seguintes: Bairrada, Dão, Alentejo, Douro e Verdes (maioritariamente Minho)
- Não possui oferta de vinho a copo
- Horário de funcionamento (12-15:00 e 19:00-23:00); não tem dia de encerramento
- 78 Lugares (32 + esplanada de 46 lugares num pátio interior agradável)
- Não possui *website* próprio mas página no *facebook*

Alfama Grill

- Localizado na Rua da Regueira
- Restaurante temático associado à temática do fado
- Possui menu para grupos
- 8 Pratos de peixe, 12 de carne, 12 especiais da casa (especializado em grelhados)
- Preço médio, com vinho, 25€/pessoa
- Não possui oferta de vinho a copo
- Horário de funcionamento (19:00-24:00); encerra aos domingos
- 62 Lugares (42 + esplanada de 20 lugares)
- Possui *website* próprio (PT) e página *facebook* mas muito incompleta

Restaurante São Miguel De Alfama

- Localizado na Rua de São Miguel
- Restaurante temático associado à temática do fado
- Possui menu para grupos
- 6 Pratos de peixe, 6 de carne
- Preço médio, com vinho, 25€/pessoa
- Não possui oferta de vinho a copo
- Horário de funcionamento (19:00-24:00); encerra aos domingos
- 50 Lugares (sem esplanada)
- Possui *website* próprio (PT, ES, IT, EN, FR, DE, NL) mas não possui página no *facebook*

Restaurante Guitarras de Lisboa

- Localizado no Beco do Melo, junto à Rua do Jardim do Tabaco
- Restaurante temático associado à temática do fado

- Possui menu para grupos
- 13 Pratos de peixe, 12 de carne
- Preço médio, com vinho, 35€/pessoa
- Possui oferta de vinho a copo
- Horário de funcionamento (20:00-02:00); encerra aos domingos
- 60 Lugares (sem esplanada)
- Possui *website* próprio (PT, EN, FR) e página no *facebook* mas muito incompleta

Restaurante Maria da Fonte

- Localizado na Rua de São Pedro
- Restaurante temático associado à temática do fado
- Possui menu para grupos
- 8 Pratos de peixe, 8 de carne
- Preço médio, com vinho, 30€/pessoa
- Possui oferta de vinho a copo limitado ao vinho da casa
- Horário de funcionamento (19:00-02:00); encerra à segunda-feira
- 35 Lugares (sem esplanada)
- Não possui *website* próprio nem página no *facebook*

Supercalifragilistic

- Localizado na Rua dos Remédios
- Restaurante *Wine Bar* associado à temática cozinha de autor e de fusão - intitula-se de “tasco atípico”
- Não possui menu para grupos
- 8 Pratos de peixe, 8 de carne + menu degustação de 6 pratos
- Preço médio, com vinho, 20€/pessoa
- Possui oferta de alguns vinhos a copo
- Horário de funcionamento (18:00-02:00); encerra ao domingo e à segunda-feira
- 35 Lugares (sem esplanada)
- Não possui *website* próprio mas tem página completa no *facebook*
- (Observação: Pagamento exclusivamente em dinheiro)

Anexo 3. Poder de Compra na Grande Lisboa

Quadro do Poder de Compra Relativo da Grande Lisboa Face ao Resto do País

	%
Grande Lisboa	147,87
Amadora	114,73
Cascais	155,74
Lisboa	235,74
Loures	111,60
Mafra	109,89
Odivelas	98,70
Oeiras	172,95
Sintra	98,21
Vila Franca de Xira	112,00

Fonte: INE, publicado em 2009, dados referentes a 2007

Anexo 4. Ranking Redes Sociais

Ranking Redes Sociais a Nível Mundial (Views por Mês)
1.º <i>Facebook</i> – 1.191.373.339
2.º <i>MySpace</i> – 810.153.536
3.º <i>Twitter</i> – 54.218.731
4.º <i>Flixster</i> – 53.389.974
5.º <i>Linkedin</i> – 42.744.438
6.º <i>Tagged</i> – 39.630.927
7.º <i>Classmates</i> – 35.219.210
8.º <i>My Year Book</i> – 33.121.821
9.º <i>Live Journal</i> – 25.221.354
10.º <i>Imeem</i> – 22.993.608

Fonte: Compete

Anexo 5. Quadro FSE

			2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nº Meses			12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento			0%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

	Tx IVA	Valor Mensal	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Subcontratos	23%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Serviços especializados								
Trabalhos especializados	23%	560,00	6.720,00	6.921,60	7.129,25	7.343,13	7.563,42	7.790,32
Publicidade e propaganda	23%	1.400,00	16.800,00	17.304,00	17.823,12	18.357,81	18.908,55	19.475,80
Vigilância e segurança	23%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Honorários	23%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	23%	810,69	9.728,32	10.020,17	10.320,77	10.630,39	10.949,31	11.277,78
Conservação e reparação	23%	700,00	8.400,00	8.652,00	8.911,56	9.178,91	9.454,27	9.737,90
Materiais								
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Livros e documentação técnica	23%	50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
Material de escritório	23%	60,00	720,00	741,60	763,85	786,76	810,37	834,68
Artigos para oferta	23%	100,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
Energia e fluidos								
Electricidade	23%	500,00	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05	6.955,64
Combustíveis	23%	300,00	3.600,00	3.708,00	3.819,24	3.933,82	4.051,83	4.173,39
Água	23%	200,00	2.400,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22	2.782,26
Deslocações, estadas e transportes								
Deslocações e Estadas	23%	120,00	1.440,00	1.483,20	1.527,70	1.573,53	1.620,73	1.669,35
Transportes de pessoal	23%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transportes de mercadorias	23%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Serviços diversos								
Rendas e alugueres	23%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comunicação	23%	105,00	1.260,00	1.297,80	1.336,73	1.376,84	1.418,14	1.460,69
Seguros	0%	100,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
Royalties	23%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contencioso e notariado	23%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas de representação	23%	90,00	1.080,00	1.112,40	1.145,77	1.180,15	1.215,55	1.252,02
Limpeza, higiene e conforto	23%	450,00	5.400,00	5.562,00	5.728,86	5.900,73	6.077,75	6.260,08
Outros serviços	23%	100,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
TOTAL FSE			67.748,32	69.780,77	71.874,19	74.030,42	76.251,33	78.538,86

TOTAL IVA			13.622,51	14.031,19	14.452,12	14.885,69	15.332,26	15.792,23
------------------	--	--	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

TOAL FSE + IVA			81.370,83	83.811,96	86.326,31	88.916,11	91.583,59	94.331,09
-----------------------	--	--	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Cálculos Auxiliares FSE's (sem IVA):

Trabalhos especializados	
Formação do Pessoal	150,00
Serviço de Técnico Oficial de Contas (TOC)	120,00
Consultoria em Higiene e Segurança Alimentar	100,00
Manutenção do Software de Facturação	40,00
Manutenção e Actualização do Website	50,00
Empresa de Recrutamento	100,00
Total	560,00

Publicidade	
Google	1.300,00
Folhetos	100,00
Total	1.400,00

Comunicação	
Custos CRM (sms's , direct mailing, etc)	30,00
Telefones, televisão, Internet	75,00
Total	105,00

Anexo 6. Demonstração de Resultados

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vendas e serviços prestados	527.280	570.253	599.108	623.252	648.369	674.499
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	274.170	296.515	311.519	324.073	337.133	350.719
Fornecimento e serviços externos	67.748	69.781	71.874	74.030	76.251	78.539
Gastos com o pessoal	154.466	157.555	160.706	163.920	167.198	170.541
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	30.896	46.403	55.010	61.229	67.787	74.699
Gastos/reversões de depreciação e amortização	21.332	21.332	21.332	19.165	13.540	3.340
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	9.564	25.071	33.678	42.064	54.247	71.359
Juros e rendimentos similares obtidos	2.033	2.943	3.992	5.281	6.844	9.675
Juros e gastos similares suportados	5.843	5.843	4.382	2.922	1.461	0
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	5.754	22.171	33.288	44.424	59.631	81.034
Imposto sobre o rendimento do período	1.439	5.543	8.322	11.106	14.908	20.258
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	4.316	16.628	24.966	33.318	44.723	60.775

Anexo 7. Balanço

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO						
Activo Não Corrente	225.668	204.337	183.005	163.840	150.300	146.960
Activos fixos tangíveis	221.335	202.170	183.005	163.840	150.300	146.960
Propriedades de investimento	0	0	0	0	0	0
Activos Intangíveis	4.333	2.167	0	0	0	0
Investimentos financeiros						
Activo corrente	76.668	101.293	128.769	162.040	202.195	274.094
Inventários	22.848	24.710	25.960	27.006	28.094	29.227
Clientes	0	0	0	0	0	0
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	0	0
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	53.821	76.583	102.810	135.034	174.101	244.867
TOTAL ACTIVO	302.337	305.629	311.774	325.880	352.495	421.054

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio	0	0	0	0	0	0
Reservas		4.316	20.944	45.910	79.228	123.951
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio	0	0	0	0	0	0
Resultado líquido do período	4.316	16.628	24.966	33.318	44.723	60.775
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	154.316	170.944	195.910	229.228	273.951	334.726
PASSIVO						
Passivo não corrente	97.000	72.750	48.500	24.250	0	0
Provisões						
Financiamentos obtidos	97.000	72.750	48.500	24.250	0	0
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	51.021	61.935	67.364	72.402	78.544	86.328
Fornecedores	33.741	36.142	37.827	39.277	40.783	42.348
Estado e Outros Entes Públicos	17.280	25.794	29.538	33.125	37.761	43.979
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos	0	0	0	0	0	0
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	148.021	134.685	115.864	96.652	78.544	86.328
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	302.337	305.629	311.774	325.880	352.495	421.054